

# LA RÉFLEXION

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À ANALYSER EN PROFONDEUR DES INFORMATIONS COMPLEXES.

## INDICATEURS DE SUCCÈS

- Rassemble des informations nouvelles et établit des liens entre elles en tenant compte de leur niveau de complexité.
- Intègre rapidement de nouveaux éléments de contenu, ce qui lui permet d'enrichir sa pensée.
- Fait preuve de rigueur dans l'analyse des contenus, de façon à discerner l'information essentielle et à reconnaître ce qui représente une valeur ajoutée.

## QUESTIONS CLÉS

- Lorsqu'une situation complexe survient, comment est-ce que je me sens, comment ai-je l'habitude de réagir?
- De quelle manière est-ce que j'aborde les problèmes, dans ma vie personnelle et professionnelle?
- Comment est-ce que je m'y prends pour gérer une situation complexe au travail? Quels sont les éléments que je prends en considération?
- Comment ai-je l'habitude de recueillir de l'information? De quelle façon est-ce que je m'y prends pour la décortiquer, la traiter?
- Quelles sont mes barrières à l'exercice de la réflexion?
- Quelles seraient les retombées du développement de ma réflexion dans ma vie personnelle, dans mes activités professionnelles ainsi que pour mon organisation?

# LECTURES

## Livre en vedette

De Bono, Edward (2014)

### **Réfléchir vite et bien : Organiser sa pensée pour la rendre plus performante**

*Eyrolles*

L'intelligence est un potentiel, alors que réfléchir est une compétence qui peut être améliorée par l'entraînement, à l'aide de méthodes et d'outils spécifiques. Voilà le moteur de cet ouvrage à succès réalisé par le célèbre Edward de Bono, psychologue, médecin, philosophe et spécialiste en sciences cognitives dont la notoriété a fait le tour du globe. L'auteur y rassemble les meilleurs outils et techniques qu'il a conçus, appuyés par de nombreux exemples, afin que chacun puisse améliorer sa capacité de réflexion. Tout au long du livre, le lecteur apprendra à reconnaître les pièges du raisonnement et à les éviter, pour mieux utiliser l'information et réfléchir. Les principaux thèmes présentés sont : comment aborder un problème; l'importance de la perception; la pensée latérale, le rôle de l'affectivité et comment prendre une décision.

Kallet, Michael (2014)

### **Think Smarter : Critical thinking to improve problem-solving and decision-making skills.**

*Wiley*

Vous êtes un étudiant, professionnel ou gestionnaire et souhaitez une lecture stimulante qui vous permettra d'obtenir des moyens à la fois innovateurs et éprouvés pour entraîner votre cerveau à penser autrement et développer une pensée efficiente? Ce livre pourrait être un excellent complément à notre livre en vedette. Ce guide pratique introduit de nouveaux concepts tout en gardant le cap sur les éléments opérationnels qui favorisent le développement de la pensée critique. L'auteur possède plus de 30 ans d'expérience dans la résolution de problèmes, l'innovation et le leadership et agit comme consultant et formateur de la pensée critique auprès des professionnels et des chefs de file. Issue de sa vaste expérience, la méthode proposée est segmentée en étapes claires et faciles à mettre en pratique en vue d'améliorer vos compétences de pensée critique. Ce guide propose 25 outils concrets, des exemples de leur utilisation réelle et de nombreux exercices pratiques applicables dans toutes les industries et fonctions. Ainsi, les exemples présentés clarifient des concepts complexes et mettent en lumière la polyvalence des applications possibles en terrain organisationnel. Au fil des pages, vous apprendrez quelles questions poser, comment découvrir le vrai problème à résoudre et les erreurs à éviter. Vous apprendrez également à discerner les hypothèses sur lesquelles vous pouvez vous appuyer de celles sans mérite, et comment entraîner votre cerveau à développer des outils pour arriver à des solutions plus innovantes.

Nisbett, Richard E. (2015)

### **Mindware : Tools for smart thinking.**

*Doubleday Canada*

Voilà un livre incontournable qui saura plaire au public cartésien, adepte de logique et de rationalité, ou à toute personne qui souhaite incorporer à l'exercice de la réflexion des concepts et des outils issus de la science et des statistiques. Les notions présentées et les conseils pratiques de l'auteur sont pertinents et accessibles à tous, peu importe vos connaissances en statistiques et votre niveau de pensée mathématique. En effet, l'auteur enseigne les règles de la pensée rationnelle, issues des théories de la logique, en employant des explications facilement compréhensibles. Au fil des pages, vous apprendrez à devenir conscient des limitations de la pensée et comment surmonter les biais cognitifs au quotidien. Au terme de votre lecture, vous saurez reconnaître qu'une corrélation ne correspond pas à une causalité, même dans les événements de la vie de tous les jours. Cet ouvrage est rédigé d'une manière judicieuse par un professeur de psychologie à l'université de Michigan, psychologue de renommée internationale et auteur dont les livres, traduits dans plusieurs langues, ont remporté de nombreux prix.

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Gérer des situations complexes demande une dose d'énergie beaucoup plus élevée que l'accomplissement des tâches routinières. Voilà pourquoi vous pouvez vous sentir épuisé après un effort mental important. Pour être en mesure de fournir et de régénérer l'énergie nécessaire à la réflexion, votre cerveau a besoin d'être nourri. Ses principaux carburants sont l'oxygène et le glucose. Donnez la chance à votre cerveau de se ravitailler en planifiant un temps d'arrêt où vous irez prendre une marche, de grandes respirations et une collation saine, comme des fruits ou des noix. Aussi, tentez d'accomplir vos tâches les plus difficiles à un moment de la journée où vous vous sentez reposé et, lorsque vous les effectuez, mettez de côté toute autre chose qui pourrait retenir votre attention.
- Modifiez votre vision de la signification du mot « problème ». Plutôt que de voir un problème comme un obstacle, une contrariété ou un désagrément, tentez de le voir comme un défi à relever, une occasion d'apprentissage, de développement, d'évolution. Approchez-le avec curiosité et ouverture d'esprit. Voyez le « problème » comme un processus qui s'aborde étape par étape, plutôt qu'un événement. Cette nouvelle façon de penser vous donnera la liberté d'explorer une gamme beaucoup plus large de possibilités, tout en réduisant vos craintes, vos angoisses. Votre vision du problème influencera la manière dont vous le résoudrez.
- Lorsque vous vous trouvez à réagir émotionnellement à une situation, attendez que votre état émotionnel change avant d'analyser une situation et de prendre votre décision. Une montée émotionnelle a le pouvoir de biaiser notre perception et d'amoindrir notre capacité de réflexion. Par ailleurs, toute émotion est passagère. Attendez un retour au calme dans votre intérieur avant d'analyser la décision potentielle, les données disponibles et l'impact de la décision. Vous éviterez ainsi les dégâts et les regrets. Aussi, donnez la permission à vos proches ou à vos collaborateurs de vous communiquer lorsqu'ils pensent que vous avez réagi de manière excessive. Il est essentiel de s'ouvrir à recevoir ce genre de rétroaction.
- Avant de vous mettre en mode « solution », soyez curieux envers les situations complexes et les problèmes qui surviennent et prenez la peine de les déconstruire de manière à en comprendre toutes les facettes. Pour ce faire, vous pouvez utiliser des grilles d'analyse proposées dans les livres traitant de la résolution de problème et de la prise de décision. Vous pouvez aussi employer la méthode des « cinq pourquoi » pour vous aider à faire surgir les racines d'un problème et découvrir ses différentes causes et effets. Voici cinq questions de type « pourquoi » à vous poser : pourquoi la situation a eu lieu? Pourquoi cette condition existe? Pourquoi la situation a-t-elle été affectée par cette condition? Pourquoi les gens ont tenté ce plan d'action ou cette ligne de conduite et pourquoi était-ce le résultat? En complément, vous pouvez créer un graphique qui démontre à quel moment un problème survient et à quel moment il s'atténue ou disparaît. Si le problème semble vague, faites l'inventaire de l'information existante, demandez-vous ce qui manque et rassemblez de l'information pertinente. Recueillez des données sur qui, quoi, quand, où et pourquoi et comment le problème survient. Est-ce de manière chronique ou occasionnelle? Le problème est-il sévère ou léger? Observer le problème surplace, où il a lieu, est une excellente façon d'en comprendre les parties. Lors de votre observation et de votre cueillette d'information, tâchez de distinguer les faits des opinions et des hypothèses et demandez-vous : combien d'informations sont nécessaires? À quel moment aurais-je accumulé assez d'informations pertinentes? Déterminez le niveau de détail dont vous avez réellement besoin et la valeur qu'il va ajouter à votre décision. Pour vous aider à mettre l'accent sur les informations importantes sans

vous enliser dans les détails, vous pouvez dessiner des diagrammes, des cartes ou des graphiques. Ces façons de faire vous aideront à résumer l'information obtenue. Après avoir déconstruit et analysé le problème sous tous ses angles, vous serez en mesure de discerner ce qui nécessite une action rapide et ce qui peut attendre, et aurez soulevé des pistes de solutions.

- Lorsque vous rencontrez des problèmes ou des opportunités, suscitez votre expérience et vos connaissances pour des idées et pistes de solutions. Identifiez des situations que vous avez vécues, qui sont similaires à celle que vous confrontez actuellement. Qu'est-ce qui a fonctionné dans le passé? Quelles étaient les options possibles? Quels éléments sont similaires entre les deux situations? Quels éléments sont différents? De quelle manière pourriez-vous adapter l'approche de la situation passée à la situation actuelle?
- Apprenez de vos succès et de vos échecs. Demandez-vous : qu'est-ce que j'ai bien fait? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Qu'est-ce que j'ai appris? Que vais-je faire différemment la prochaine fois? Vous pouvez noter vos expériences dans un journal, auquel vous pourrez vous référer au besoin.
- Faites participer les autres. Identifiez et considérez le point de vue de toutes les parties prenantes impliquées dans la situation ou le problème. Tentez de recevoir avec ouverture les points de vue différents, inhabituels et les visions controversées de la situation. Demandez à votre entourage ou à vos collaborateurs de fournir des commentaires sur une décision provisoire. Ainsi informé, vous serez en mesure de modifier votre décision, selon le cas.
- Élargissez vos connaissances et expériences continuellement. Exposez-vous à de nouvelles idées. Par exemple, mettez-vous au défi d'apprendre quelque chose de nouveau tous les deux ou trois mois. Tentez d'accroître vos connaissances au-delà de votre profession, de votre domaine et de vos intérêts habituels. Choisissez un thème méconnu ou sur lequel vous savez relativement peu de choses et tentez d'apprendre tout ce que vous pouvez sur celui-ci. Il peut s'agir d'un volet de votre entreprise que vous connaissez peu, d'un pays et de sa culture, d'un personnage historique et de sa biographie, d'une personne influente dans un domaine donné, de son œuvre et de ses découvertes, d'un phénomène social ou scientifique, etc. Le développement des connaissances favorise l'ouverture d'esprit et la capacité de réflexion.