

L'échelle d'inférence

1. Origine du concept

Chris Argyris¹ et Peter Senge² ont respectivement défini et popularisé «l'échelle d'inférence» : une façon imagée de décrire le cheminement mental par lequel l'abstraction va grandissant et peut engendrer des croyances et des certitudes erronées. Chacun d'entre nous a tendance à penser que nos croyances constituent LA vérité, que cette vérité est évidente pour tous, que nos croyances sont basées sur des données objectives et réelles. Mais en fait, ces croyances sont basées sur des conclusions déduites de nos expériences personnelles et passées. Elles nous amènent rapidement – consciemment ou inconsciemment – à porter sélectivement notre attention sur certains éléments plutôt que sur d'autres. Nous les utilisons ensuite pour tirer des conclusions et prendre des décisions. Ainsi, nous développons et renforçons les croyances et les convictions qui continueront d'influencer notre façon de juger les situations.

Prendre conscience de ce mécanisme et en comprendre le fonctionnement permet d'éviter de reproduire des schémas et de surmonter les résistances au changement.

Ce concept est intéressant pour celles et ceux qui s'intéressent à la manière dont nous apprenons.

¹ **Chris Argyris** (né le 16 juillet 1923 à Newark aux États-Unis et mort le 16 novembre 2013) est un théoricien des organisations.

Il a été professeur à l'université Harvard après avoir enseigné pendant vingt ans à Yale où une chaire porte maintenant son nom. Il est internationalement reconnu pour ses théories de l'apprentissage et ses apports à la théorie de la connaissance tacite. Son quatrième domaine de recherche et théorisation majeur - en grande partie en collaboration avec Donald Schön – était l'apprentissage individuel et de l'organisation et la question de savoir jusqu'à quel point le raisonnement humain, et non uniquement le comportement, peut devenir le fondement du diagnostic et de l'action. Argyris applique les concepts de boucle d'apprentissage simple ou double non seulement aux comportements individuels, mais aussi à des comportements d'organisation.

² **Peter Senge** (né en 1947) est professeur de management et auteur américain, directeur du Center for Organizational Learning (Centre pour les organisations apprenantes) du MIT Sloan School of Management.

Il est l'auteur du livre *La 5e discipline* publié en 1990 (et réédité en 2015) dans lequel il présente le concept d'organisation apprenante développé avec Chris Argyris.

2. Présentation

L'inférence est un mouvement de la pensée allant des principes à la conclusion.

La description ci-après concerne le fonctionnement mental d'une personne, mais peut être élargie à un collectif ou une organisation pour identifier la part des éléments culturels (croyances) qui influencent les comportements et les décisions.

2.1. Une petite histoire

Louis est un professeur de mathématiques dans un collège situé en périphérie d'une grande ville. Il fait sa 3^{ème} rentrée dans ce collège, il enseignait avant dans le collège du centre-ville dont la réputation était excellente.

Passés les premiers jours, Louis est de plus en plus agacé par cet élève, Thomas, assis au fond de la classe et qui ne tient pas en place. Il l'avait déjà dans sa classe l'année dernière, et ça avait duré toute l'année !

Ce matin-là, Louis est en train de dicter l'énoncé d'un problème. Les élèves sont attentifs, penchés sur leur cahier. Il entend Thomas demander un stylo à son voisin, et son regard ne cesse de revenir à lui. Louis pense qu'il est très agité, et un soupir de Thomas le plonge immédiatement dans l'agacement. Cet élève ne s'intéresse vraiment pas aux maths, il est d'ailleurs probable que ses résultats cette année soit tout aussi désastreux que ceux de l'année dernière. Thomas ne semble pas l'apprécier, et c'est réciproque ! Il aurait pu lui proposer des cours de rattrapage comme à d'autres élèves, mais il pense qu'il aurait refusé d'être aidé, et Louis aurait ressenti cela comme une humiliation. On ne peut quand même pas aider les élèves contre leur gré ! et finit par décider qu'il ne lui tendra pas la main cette année aussi.

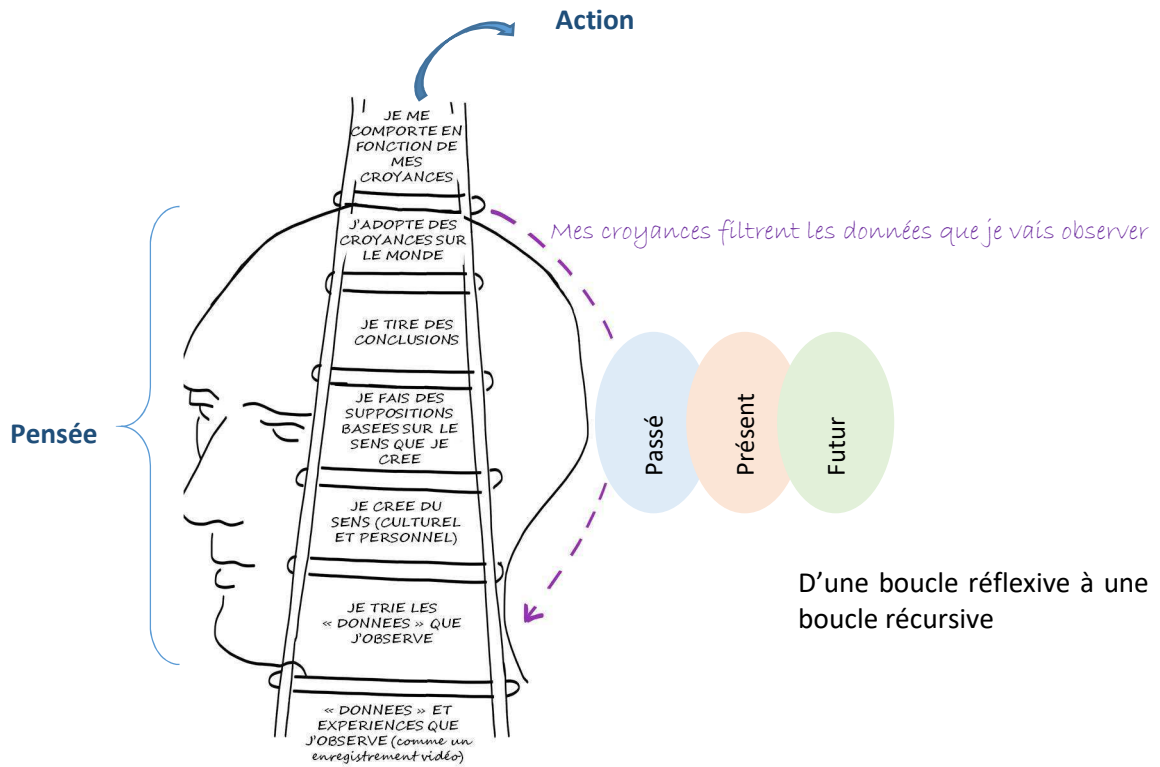
Dans cette histoire, Louis a gravi l'échelle d'inférence (dialogue intérieur plus ou moins inconscient) :

▶ En partant d'une donnée observable	<i>Il entend Thomas demander un stylo à son voisin</i>
▶ En sélectionnant des informations détaillées sur le comportement de Thomas	<i>son regard ne cesse de revenir à lui. Louis pense qu'il est très agité, et un soupir de Thomas le plonge ...</i>
▶ Puis, il ajoute des significations qu'il « pioche » dans ce qu'il s'est déjà dit / connaît déjà	<i>Cet élève ne s'intéresse vraiment pas aux maths, il est d'ailleurs probable que ses résultats cette année soit tout aussi désastreux ...</i>
▶ Et fait des suppositions sur les intentions de Thomas	<i>Thomas ne semble pas l'apprécier</i>
▶ Pour finir par conclure	<i>il pense qu'il aurait refusé d'être aidé, et Louis aurait ressenti cela comme une humiliation. On ne peut quand même pas aider les élèves contre leur gré !</i>
▶ Et décider	<i>il ne lui tendra pas la main cette année aussi.</i>

Louis a probablement gravi plusieurs fois son échelle d'inférence à propos de Thomas, et comme chaque « saut d'abstraction » (étape de l'échelle) préexiste, Louis les gravit de plus en plus rapidement lorsqu'il est confronté à des données observables de la situation.

Les parties visibles sont le bas de l'échelle (les faits) et le haut (les actes). Entre les deux, Louis ne remet pas en question ses « pensées automatiques » qui vont l'amener à continuer à « penser ce qu'il pense », « agir comme il a déjà agi ». Il est probable qu'au fil du temps, si rien ne change dans sa lecture des faits, Louis va renforcer ses ressentis négatifs vis-à-vis de Thomas, et réciproquement !

2.2. Le modèle



Nous commençons au bas de l'échelle avec une infinité de données observables « neutres ».

Alors que nous progressons dans celle-ci, nous allons filtrer les informations perçues sur la base de croyances que nous avons adoptées. Nous créons ensuite du sens à partir de ces données « filtrées », puis nous émettons des suppositions basées sur ce sens. Nous tirons ensuite des conclusions (généralisations) qui seront utilisées pour adopter de nouvelles croyances ou renforcer des croyances existantes.

Les croyances par définition nous semblent évidentes et nous n'en changeons pas tous les matins....

Dans la mesure où nous agissons en accord avec ces croyances « enregistrées », nous n'inventons pas un nouveau comportement chaque fois que nous sommes confrontés à une situation nouvelle. Nous nous référons à ce que nous avons déjà fait dans une circonstance qui nous semble similaire. De ces conditions, les comportements s'enclenchent automatiquement sans que nous y réfléchissions.

Ce que nos modèles du monde ne nous permettent pas en revanche, c'est de **percevoir les situations et les personnes comme ils sont dans l'ici et maintenant.**

Une personne que l'on connaît bien par exemple, peut-être désireuse et capable de se comporter différemment dans une situation, mais il est probable que nous y répondions comme si de rien n'avait changé. C'est parce que certaines « trajectoires » de notre cerveau ont été utilisées de façon si répétée qu'une sorte « d'autoroute mentale » s'opère systématiquement.

Il est donc parfois utile de prendre le temps de prendre conscience de l'endroit où nous sommes sur cette échelle et faire un pas de côté. Nos croyances doivent être examinées, clarifiées, et mises en perspectives en fonction de nos besoins et des circonstances du moment. Sortir un temps de ce mode « pilote automatique » ou « zone de confort », contribue à réduire nos dissonances, à être plus en accord avec nous-même.

3. Se servir de l'échelle d'inférence

On ne peut pas vivre sans ajouter des significations et sans tirer des conclusions.

Individuellement, nous pouvons utiliser cette échelle pour :

- Devenir plus conscient de notre processus de pensée et de raisonnement (réflexion), en particulier en descendant l'échelle,
- Rendre notre processus de pensée et de raisonnement plus transparent (explicitation, argumentation),
- Interroger les autres au sujet de leur processus de pensée et de raisonnement (investigation) :
 - ✓ Quelles sont les données observables derrière cet énoncé ?
 - ✓ Est-ce que tous sont d'accord sur les faits ?
 - ✓ Peux-tu reprendre les étapes de ton raisonnement ?
 - ✓ Comment sommes-nous passés de ces données à ces présuppositions abstraites ?
 - ✓ Lorsque tu as dit ... « (ton inférence) », est-ce que tu voulais dire ... « (mon interprétation de celle-ci) » ?

4. Intérêts pour l'Intelligence Collective

Ils sont très nombreux ! Nous en citerons au moins deux :

- Un groupe qui coopère rencontre de nombreuses occasions d'ajuster et de partager les représentations de chacun de ses membres. Sans cela, difficile de construire une vision partagée (un objectif à atteindre, une situation à appréhender, etc), d'utiliser les spécificités et les talents de chacun, de se répartir les rôles, de prendre des décisions par consentement, ... Un prérequis de l'intelligence collective est de reconnaître que nous avons nos propres représentations, qu'elles sont qu'une partie de la réalité et que nous pouvons nous enrichir des représentations des autres. Sans cet apprentissage, nombre de problèmes complexes restent sans solution ... Connaître l'échelle d'inférence permet de prendre conscience du fonctionnement automatique de nos schémas mentaux.
- Disséminer des pratiques collaboratives suppose de participer / de contribuer à un changement culturel (= échelle d'inférence d'une organisation, d'une équipe, d'un métier). Le changement suppose un apprentissage et un désapprentissage, c'est-à-dire de créer de nouveaux circuits neuronaux qui vont élargir le champ des possibles en termes de compréhension d'une situation (choix des informations dans notre environnement), d'association ou d'interprétation, et in fine de nouveaux comportements pour agir dans le monde. Ouvrir ses représentations suppose de faire « tourner » l'échelle d'inférence avec de nouveaux circuits. Vivre de nouvelles expériences, faire des pas de côté, aident à créer de nouvelles informations pour alimenter son échelle d'inférence en dehors des circuits automatiques.