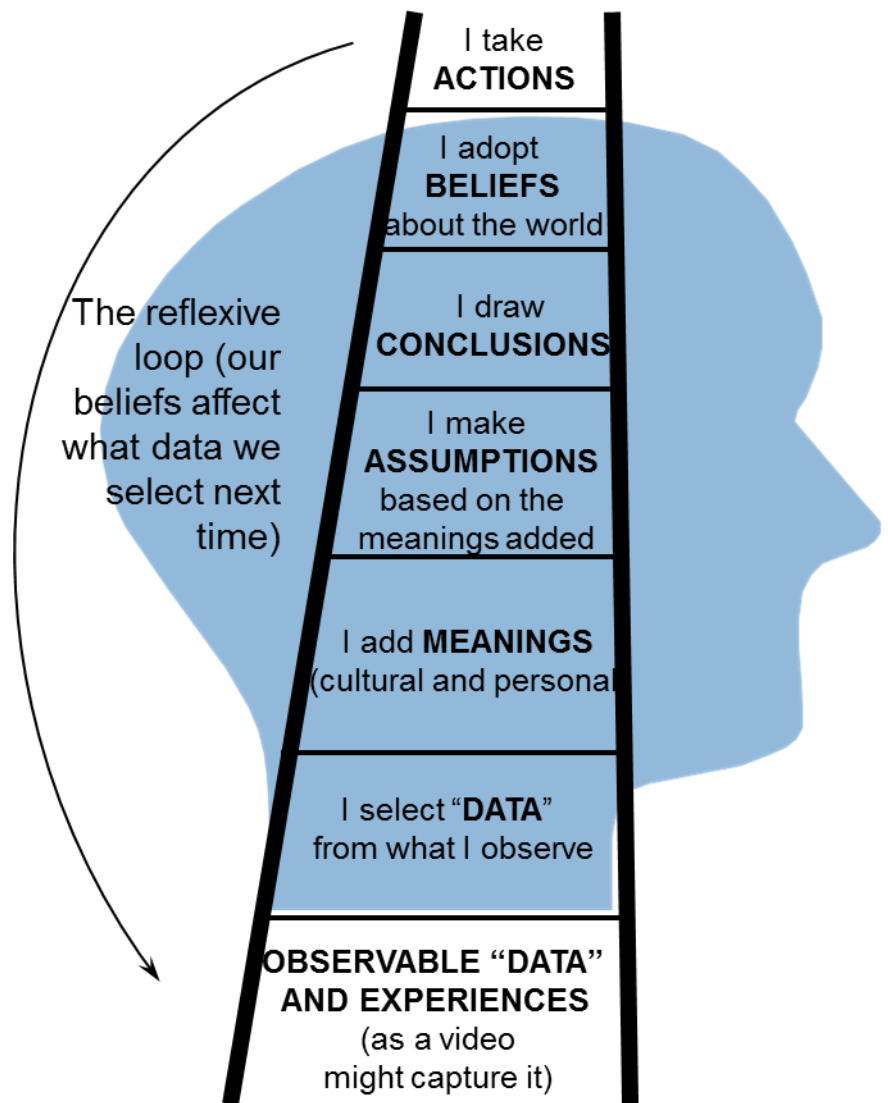


## L'échelle de l'inférence



L'échelle d'inférence a été développée pour la première fois par Chris Argyris et inclus dans **The Fifth Discipline Fieldbook** de Peter Senge et autres, Doubleday, 1994.

**Échelle d'inférence** : une voie mentale commune d'abstraction croissante, qui conduit souvent à des croyances erronées. L'échelle d'inférence est un outil utile qui fournit un cadre pour structurer certaines de nos communications et connecter les gens. Il peut nous aider à trouver un terrain d'entente.

Nous vivons dans un monde de croyances auto-générées (bulles) qui n'ont pas été largement testées. Nous adoptons ces croyances parce qu'elles sont basées sur des conclusions, qui se déduisent de ce que nous observons, plus notre expérience passée. Notre capacité à obtenir les résultats que nous souhaitons vraiment est compromise ou minée par nos convictions suivantes :

- Nos croyances sont vraies.
- La vérité est évidente.
- Nos croyances sont basées sur des faits réels.
- Les données que nous sélectionnons sont les données réelles.



## L'échelle d'inférence

Vous ne pouvez pas vivre votre vie sans ajouter du sens ou tirer des conclusions. Ce serait une façon inefficace et fastidieuse de vivre. Mais vous pouvez améliorer vos communications en réfléchissant et en utilisant l'échelle d'inférence de trois manières :

- Être plus conscient de votre propre pensée et de votre raisonnement (réflexion);
- Rendre votre pensée et votre raisonnement plus visibles pour les autres (défense).
- Enquêter sur la pensée et le raisonnement des autres (recherche).

Que faire	Que dire
Enoncez vos hypothèses et décrivez les données qui l'ont amené à les formuler.	Voilà ce que je pense, et c'est comme ça que je suis arrivé ici.
<b>Expliquez</b> vos suppositions	j'ai supposé que...
<b>Expliquez ton raisonnement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• qui sera affecté</li> <li>• comment seront- ils affectés</li> <li>• pourquoi</li> </ul>	Je suis arrivé à cette conclusion parce que...
Donne des exemples de ce que tu proposes	Imagine que...

Teste publiquement tes conclusions et tes hypothèses.

Que faire	Que dire
<b>Encourage les autres</b> à explorer ton modèle, tes hypothèses et tes données. <b>Ne sois pas sur la défensive.</b>	Que penses-tu de ce que je viens de dire ?
Révèle-lui où sa pensée est <b>moins claire.</b>	Voici un aspect qui pourrait m'aider à réfléchir...
<b>Écoute, sois ouvert et encourage les autres</b> à apporter des points de vue différents.	Le voyez-vous différemment ? Le voyez-vous autrement ?

Demande aux autres de rendre visible leur processus de pensée (de réflexion).

Que faire	Que dire
<b>Accompagne les autres</b> sur l'échelle d'inférence.	Qu'est-ce qui t'amène à conclure cela ? Peux-tu m'aider à comprendre ce que tu penses ?
<b>Explique</b> les raisons de ta requête (demande).	Je t'interroge sur tes suppositions (hypothèses) parce que...
<b>Vérifie</b> si tu as compris ce qu'on t' a dit.	Ai-je raison de dire...?

# L'échelle d'inférence comme outil de développement du leadership

## Améliorer la communication

Dans les présentations :

Organise tes pensées pour arriver à des conclusions qui t' aideront à grandir.

Décris les données dont tu disposes et leur signification pour toi/pour le travail/les experts en la matière. Utilise des expressions telles que "Ce sont les données dont je dispose et ce que je pense qu'elles signifient".

- Explique tes hypothèses. "Sur la base de ces données, j'ai formulé les hypothèses suivantes concernant notre projet...".
- Teste tes hypothèses en encourageant les autres à te poser des questions. "Que pensez-vous de ce que je viens de dire ? Ces idées vous semblent-elles raisonnables ? Y a-t-il des hypothèses supplémentaires que je devrais faire ?".
- Expose tes conclusions. À ce stade, il est très important de rendre visible votre raisonnement : qui et quoi sera affecté

Soyez ouvert et faites savoir aux autres que tu es prêt à discuter de la décision à l'un de ces niveaux : peut-être que quelqu'un d'autre dispose de données différentes ou a attribué une signification différente aux mêmes données. Posez des questions telles que "Quelqu'un a-t-il des données supplémentaires à fournir? Y a-t-il quelque chose que j'ai manqué ? Est-ce que quelqu'un pourrait penser à une implication différente pour cette information?".

Rappelez-vous qu'il est très possible que d'autres personnes parviennent à des conclusions différentes basées sur les mêmes données, car leurs significations et leurs hypothèses peuvent varier considérablement. La clé de l'efficacité est d'explorer cet aspect dès les premières étapes du processus de décision et de parvenir à une compréhension commune.

Utilise un langage corporel ouvert : mets-toi debout avec les mains au dos, montre que tu écoutes quand on te pose des questions en inclinant légèrement la tête et en regardant directement l'interlocuteur. Clarifie la question posée. Rappelle-toi qu'une question qui inclut tes pensées est en fait une manière différente de dire les choses. N'essaie pas de masquer tes opinions dans les questions. Expose ta pensée, puis permets aux autres d'exposer la leur en leur demandant vraiment en quoi ils croient.

## Lors des réunions :

Rappelle-toi qu'en raison du rythme auquel nous travaillons habituellement et de la vitesse à laquelle les entreprises évoluent aujourd'hui, il est naturel que nous voulions agir rapidement lorsque nous essayons de convaincre les autres de nos idées ou de les influencer. Cela conduit souvent à un accord superficiel avec une idée qui s'effondre rapidement dans les jours suivants. Cependant, si vous avancez un peu plus lentement dans l'explication de votre idée, vous gagnerez beaucoup de temps car vous pourrez atteindre des niveaux d'accord plus profonds. Exposez et discutez votre processus de pensée avec les autres.

Décris les données dont tu disposes et leur signification pour toi/le secteur/les experts en la matière. Utilise des expressions comme : "Ce sont les données dont je dispose et ce que je pense qu'ils signifient".

Explique tes hypothèses. "Sur la base de ces données, j'ai formulé les hypothèses suivantes concernant notre projet..."

Expose tes conclusions. À ce stade, il est très important de rendre visible votre raisonnement : qui et quoi sera affecté, comment et pourquoi. " Je suis arrivé à cette conclusion parce que... et la façon dont je pense que cela affectera notre entreprise est..."

Révèle aux autres où votre pensée est moins claire. Pose des questions pour impliquer les autres, comme par exemple "C'est un aspect que j'aimerais bien analyser. Qu'en pensez-vous ? À votre avis, à quoi je devrais prêter plus d'attention ? Réfléchissons à d'autres alternatives quant à ce que cette information signifie".

Ne soyez pas sur la défensive quand ils te questionnent. Soyez ouvert et faites savoir aux autres que tu es prêt à discuter de la décision à l'un de ces niveaux : peut-être que quelqu'un d'autre dispose de données différentes ou a attribué une signification différente aux mêmes données. Rappelez-vous qu'il est très possible que d'autres personnes parviennent à des conclusions différentes basées sur les mêmes données, car leurs significations et hypothèses pourraient varier considérablement. La clé de l'efficacité réside dans l'exploration de cet aspect au début du processus de décision.

Explique tes idées et demande aux autres de faire de même en exposant le processus de réflexion : "C'est ce que je pense et c'est ainsi que je suis arrivé à cette conclusion... Ce sont les données dont je dispose et ce qu'elles signifient... Ce sont les hypothèses que j'ai faites sur les informations que je dispose... J'ai formulé ces opinions parce que j'ai ces données qui signifient cela pour moi... Qu'est-ce que cela signifie pour toi... Y a-t-il plus de données que vous connaissez?". Demande aux autres de rendre visible leur processus de pensée, de réflexion en utilisant le même type de questions et vérifie ta compréhension de ce que disent les autres. " Ai-je bien compris que vous pensez que les données signifient cela... donc ta recommandation est basée sur l'hypothèse que..."

Lorsque tu poses des questions aux autres, faites une pause et écoute vraiment la réponse. Souvent, nous posons une question, mais en fait nous affirmons en réalité ce que nous croyons être vrai, comme par exemple : "Ne pensez-vous pas que... ne serait-il pas préférable (mieux) si...?". Ces "fausses" questions ne conduisent davantage qu'à de discussions à notre niveau de "conclusion" parce que nous essayons seulement de prouver ou de convaincre les autres que nous avons raison. Si vous voulez vraiment impliquer les autres et que vous êtes intéressé par leur opinion, demandez-leur d'une manière qui n'inclut pas d'exposer la vôtre.

Au début, il peut sembler fastidieux de suivre cette approche, car nous avons l'habitude de ne parler que de nos opinions ou recommandations. Cependant, avec le temps, cela peut devenir un processus confortable et très efficace.

## ECHELLE D'INFERENCE

