

La pensée latérale

Edward de Bono

Il y a de cela longtemps, lorsqu'on allait encore en prison pour dettes, un marchand se trouva de plus en plus endetté envers un usurier. L'usurier finit par avouer que son véritable but était d'obtenir la fille du marchand : il lui ferait grâce de sa dette si... En découvrant que le père et la fille étaient horrifiés par son offre, le rusé financier leur proposa de faire avec lui une promenade le long d'un chemin caillouteux et là, il suggéra que «la Providence déciderait...». « Je prendrai deux cailloux dans ce chemin, dit-il en se baissant prestement pendant qu'il parlait pour ramasser deux pierres, et je les mettrai (c'est ce qu'il fit), la blanche et la noire, dans ce sac. Tu n'iras pas en prison si ta fille, sans regarder, prend une pierre dans ce sac. Si c'est la pierre blanche, elle est libre et je te fais grâce de ta dette. Si c'est la noire, ta fille est à moi. » A contrecœur, le marchand accepta, mais le cœur de sa fille se mit à battre follement. Elle était sûre - enfin presque - que le sac contenait deux pierre noires. Elle ne pouvait pas gagner l'épreuve. Démasquer le subterfuge de l'usurier équivalait à refuser de choisir et, donc, à envoyer son père en prison.

Selon de Bono, le "choix" auquel la jeune fille avait à faire face était un exercice de "pensée verticale", une suite logique de "ou bien/ou bien", avec une catastrophe au bout, quel que fût le choix. Dans ce cas particulier, les prémisses fausses, sous-jacentes au "choix", avaient été combinées malhonnêtement, mais il arrive que des prémisses soient fausses même sans la contribution d'un scélérat ! Constamment nous faisons des erreurs dans les prémisses lorsque nous voulons résoudre des problèmes de toute sorte ; la pensée verticale, qui est unidirectionnelle, est complètement à la merci de ses propres prémisses, justes ou fausses. Essayons donc de nous mettre à la place de la fille du marchand : elle est prise dans une "double

contrainte" (cf. carte 49). Ce qu'elle a fait est un exercice de "pensée latérale". Elle mit sa main dans le sac, prit un caillou et poussa un "Oh!" en le laissant tomber "accidentellement" au milieu des centaines d'autres sur le chemin.« Excusez-moi, dit-elle, je suis si maladroite... mais vous pouvez connaître la couleur du caillou que j'ai choisi d'après la couleur de celui qui reste dans le sac. »

Prenons un autre exemple où, cette fois-ci, la pensée verticale et la pensée latérale fonctionnent ensemble, en complémentarité, comme les hémisphères droit et gauche du cerveau ; le second aide le premier quand les prémisses se révèlent fausses. Sur la carte ci-contre, nous voyons les hémisphères gauche et droit d'un chercheur - disons un psychologue - qui tente de résoudre un problème. Comme nous devons tous le faire, il commence avec une prémisse ou un paradigme (c'est-à-dire une structure mentale a priori) qu'on symbolise par une "bulle logique" contenant un rectangle. Le psychologue a supposé que la réalité qu'il cherchait était rectangulaire (représentant, si l'on veut, le modèle "stimulus réponse" du behaviorisme, ou le modèle de l'énergie restreinte de Freud, et beaucoup d'autres modèles encore). Lorsqu'il observe les comportements 1 et 2, il les cadre immédiatement. Il observe ensuite 3 et une fois encore, la réalité est rectangulaire ! 4 et 5 semblent, de prime d'abord, poser une difficulté, sauf si le psychologue reste fidèle à sa cosmologie. Voilà 1, 2, 3, 4, et 5 dans un nouveau cadre ! Le chercheur obtient une bourse beaucoup plus importante et un poste de Professeur d'Université. "Si j'ai pu aller aussi loin, dit-il en toute modestie c'est parce que je suis monté sur les épaules de géants" et l'"AACAD" (l'Association pour l'Avancement du Comportement à Angle Droit) se lève comme un seul homme pour l'applaudir.

Et pourtant, environ une année plus tard, il est confronté à la donnée qui porte le numéro 6, et c'est l'impasse. Ou bien la donnée est erronée, ou bien la réalité psychologique n'a rien de

rectangulaire, car il semble n'y avoir aucun moyen de rendre compte de 6 selon un principe rectangulaire. Notre psychologue va peut-être décider que 6, comme les phénomènes de conscience, n'existe pas ou n'est pas "scientifique". Son paradigme rectangulaire va maintenant devenir une idéologie, une "bulle logique", qui repoussera et réprimera les aptitudes humaines non conformes (cf. en bas, à gauche), tandis que les sciences sociales les attireront. Mais si notre psychologue fait plus que de la psychologie alimentaire, il va commencer à réfléchir latéralement, et utiliser son hémisphère pentagone, le triangle, le parallélogramme qu'on voit dans les "bulles logiques" (en haut, à droite), et il se mettra à jouer avec les morceaux numérotés de 1 à 6 du paradigme rectangulaire (en dessous). Notons que le morceau "rebelle" réconcilie tout le monde dans une figure cohérente, conséquente, systématique et esthétique. Sa tâche est d'autant plus compliquée que la figure doit concilier les morceaux : 1 avec 2, 1 et 2 avec 3, et 1, 2, 3, avec 4 et 5. Bref, notre homme a besoin d'expliquer les premiers "succès" du paradigme rectangulaire, comme ses échecs récents.

Le premier indice est un sentiment intérieur d'excitation et d'attente tandis qu'il pense au parallélogramme. Et tout d'un coup... Eurêka ! Le parallélogramme les réconcilie tous les six. Mais il y a plus. Si le calcul se fait à reculons à partir du saut intuitif, cela devient clair que le parallélogramme va réconcilier les éléments 1 et 5, les éléments 1, 2 et 3 et les éléments 1 et 2. Toutes les étapes précédentes de la recherche autour du paradigme rectangulaire sont maintenant justifiées. A ce stade, notre psychologue peut confier le problème de nouveau à l'hémisphère gauche pour qu'il soit vérifié par la rigueur logique de la pensée verticale et la méthode hypothético-déductive. Il peut maintenant continuer ses travaux pour 7, 8, 9, 10 et 11, certain que son nouveau parallélogramme a de larges applications en perspective. Mais, tôt ou tard, il se sentira de nouveau découragé et une fois encore la pensée latérale devra entre en lice.

C'est ainsi que la pensée avance pour résoudre des problèmes et innover dans le domaine scientifique, en installant la pensée verticale dans une structure créée, définie et revue par la pensée latérale ; la pensée verticale a la possibilité de se réorienter et de "replonger". La distinction que fait de Bono entre pensée verticale et latérale souligne et sous-tend les distinctions faites, dans les cartes précédentes, entre les différents modes de pensée.

Dans la carte 23, par exemple, nous avons vu que l'hémisphère gauche traitait l'information dans un mode spécifique. Il procède analytiquement, réduisant le tout à ses éléments ; il est séquentiel, rationnel, propositionnel et temporel. Maintenant, nous comprenons mieux ces termes. Ils se réfèrent à la pensée verticale qui "propositionne" les données selon ses propres catégories et qui, en permanence, réduit l'information et l'analyse pour qu'elle entre dans le cadre voulu. Il faut noter tout particulièrement le rôle arbitraire joué par l'élément temporel. Si l'élément numéro 6 avait été introduit avant 1 et 2, l'histoire entière de la "science" aurait été autre, car l'élément 6 suggère fortement le parallélogramme ! L'erreur du paradigme rectangulaire est d'avoir influencé fortement la séquence fortuite dans laquelle les données ont été examinées, et aussi en ce que le chercheur a consolidé ses prémisses fausses à chaque "succès" de sa démarche. Comme le philosophe Abraham Kaplan l'a fait observer, "nous demandons sans cesse au dieu Nature s'il a bientôt fini de battre sa femme".

La pensée latérale a, de son côté, des traits que l'on attribue aussi à l'hémisphère droit : a-temporal, diffus, holistique, visuo-spatial, intuitif et simultané. Elle cherche à élaborer la synthèse de nouveaux ensembles structurés ; elle balaye de son intuition les structures et les éléments, à la recherche d'un ajustement simultané, sans attacher d'importance à l'ordre dans lequel les éléments se présentent. La distinction faite par Arthur Koestler

entre la "pensée à un seul niveau" et la "bissociation créative" est, sans aucun doute, compatible avec la notion de pensée verticale et latérale (cf. carte 27). Le parallélogramme "bissocie" tous les six éléments, plus la démarche de recherche dans un seul "Eurêka !". La formule de Koestler, "reculer pour mieux sauter *", est une heureuse métaphore pour indiquer comment la pensée latérale réoriente la pensée verticale dans la résolution de problème. L'opposition entre pensée convergente et divergente de la carte 28 est aussi présente dans cette carte. La pensée verticale converge vers les faits avec son approche logico-méthodologique à l'emporte-pièce ; si ses prémisses sont justes, elle fait gagner un temps considérable. La pensée latérale diverge ; elle considère les problèmes sous plusieurs angles - triangle, pentagone, étoile - jusqu'à ce qu'une structure adéquate soit trouvée (si elle existe).

Mais l'oeuvre d'Edward de Bono est beaucoup plus qu'une confirmation ou un complément des conceptions précédentes. A la fois dans sa critique du sacro-saint statut de la pensée verticale et dans sa description détaillée de la pensée latérale, de Bono a beaucoup contribué à démythifier la pensée créative. Il compare les adeptes de la pensée verticale à des eunuques au service d'un harem... Ils sont forts, efficaces et travailleurs, mais incapables de créer, et on soupçonne ceux qui les emploient de vouloir qu'il en soit ainsi. Car, alors que la pensée verticale est active en surface, comme des couteaux, des fourchettes et des cuillers qui cherchent quelque chose à couper, à pousser ou enfourner, elle est, en réalité, un processus psychologiquement passif, d'une structure très résistante au changement.

Pour comprendre cette passivité, il faut s'interroger sur le fonctionnement de la mémoire. De Bono nous fait imaginer des cuillerées d'eau chaude qui, les unes après les autres, tombent sur un bloc de gélatine mentale. C'est ce qui correspond aux éléments 1, 2 et 3 de notre carte. Les premières gouttes d'eau forment des creux. Ce sont dans ces creux que les cuillerées

suivantes d'eau chaude vont se loger. Une fois la structure établie, elle adapte les informations qui arrivent au schéma existant ; le penseur "vertical" devient la victime passive d'une suite arbitraire d'impressions sensorielles ; il est de moins en moins capable de modifier son paradigme à mesure que les premières impressions creusent leur trou. Seule la pensée latérale peut nous faire reprendre conscience que nous sommes des systèmes auto-organisés, des êtres qui créent et qui n'identifient pas seulement des structures ; nous ne sommes pas davantage des suiveurs et nous n'avons pas été coulés dans un moule.

La pensée verticale est toujours sous le contrôle d'une idée dominante ; qu'elle serve à dominer des jeunes femmes ou simplement à tout régler sur son passage, elle impose au réel une technique préfabriquée. C'est un système "auto-maximalisant" et "auto-reproductif", affublé, dans le langage de la sociologie, de beaucoup d'arrogance et de rigidité d'esprit. Une société industrielle avancée, possédant une technostructure pré-programmée et un mode de pensée verticale est potentiellement une catastrophe écologique et un monstre militariste, avec ses moyens logiques de destruction profondément enracinés dans des schémas moraux archaïques. Ce qui augmente cette tendance, c'est que la pensée latérale risque toujours d'être reconstruite par des philosophes et historiens de la science, pour la faire ressembler à la pensée verticale. Pendant des milliers d'années (cf. carte 24), nous avons entendu les dieux nous donner des ordres sous forme d'injonctions telles que : "Cherche le parallélogramme" ou bien "Pense au caillou qui reste dans le sac". Nous remercions les dieux - ou les démons - de nous inspirer, et la logique de nous faire avancer en allant des prémisses à la conclusion. Quand la religion a commencé à perdre du terrain, les positivistes logiques et tous ceux qui vitupéraient contre le pape ont essayé de nous persuader que pour tout cela nous étions redevables à la logique, que le progrès était une ligne verticale que des scientifiques sans passion

suivaient pour arriver jusqu'à la Vérité... Mais cela est une caricature de la démarche de la recherche, des métaphores, des outils heuristiques, des faux pas qui mènent aux vraies conclusions, des sauts conceptuels et des pauses favorables.

Nous devons éviter de tomber dans le piège qui consiste à vouer une admiration sans limite à la pensée latérale. Edward de Bono habite en Grande-Bretagne, le pays de l'amateurisme aristocratique et des théoriciens en fauteuil, des interventions brillantes sans suite ou de celles qui deviennent des propositions rentables. Ceux qui refusent d'adopter la pensée latérale quand la pensée verticale s'embourbe se retrouveront peut-être avec ceux qui "barbotent latéralement" au lieu d'exploiter les ressources de la technologie. Oscar Wilde faisait remarquer un jour qu'un esprit toujours ouvert ne valait pas mieux qu'une bouche toujours ouverte. Il nous faut mastiquer. Pensée latérale et pensée verticale, hémisphère droit et hémisphère gauche doivent collaborer, ensemble.

NdT : en français dans le texte et chez Koestler.

Ci-contre, l'illustration du fonctionnement de la pensée verticale (à gauche sur la carte) et de la pensée latérale (à droite sur la carte) pour résoudre un problème. Supposons qu'un chercheur en psychologie conçoive les phénomènes qu'il étudie comme "rectangulaires" (c'est ce qui figure dans la "bulle logique" en haut à gauche). "Rectangulaire" est, bien sûr, un symbole pour toute structure conçue par des freudiens, des behavioristes ou des psychologues cognitives. C'est une base théorique, un paradigme.

Ce psychologue étudie ensuite les données 1 et 2. Il ajoute 3 et la réalité est encore rectangulaire ; 4 et 5 semblent irréguliers,

mais on obtient toujours un rectangle !... Et il se félicite d'avoir un paradigme si puissant qu'il assimile les données comme une boule de neige qui dévale la pente ! Mais que se passe-t-il pour la donnée n° 6 ? tiens ! il y a contradiction ! Ou bien la donnée est fausse ou bien c'est son paradigme, ou bien c'est l'une et l'autre parce qu'ils ne vont pas ensemble. Le paradigme, dans sa bulle logique, va expulser naturellement les données non conformes (en bas à gauche). Mais quand la pensée avance, le chercheur réagit à sa propre déception en se servant de la pensée latérale et de son hémisphère droit ; il fait marche arrière pour réexaminer le paradigme "rectangulaire" et d'autres possibilités : étoile, pentagone, triangle, et parallélogramme... passent comme un éclair dans sa pensée. Est-ce que les six morceaux pourraient s'intégrer dans l'un d'eux ? Est-ce que l'un d'eux pourrait remplacer le rectangle des premières expériences ? Et tout à coup... Euréka ! C'est le parallélogramme ! Non seulement les six éléments s'y intègrent mais tout ce qui était dans le rectangle peut être aussi placé dans le parallélogramme, et même davantage !

Schéma

Schémas (2)

La pensée verticale retient des classes, des catégories, des étiquettes et des symboles imposés arbitrairement. La pensée latérale laisse tout cela en suspens et joue avec diverses combinaisons.

Schéma

vertical / solutions de rechange / la pensée verticale aménage la meilleure solution possible.

Schéma

latéral / solutions de rechange / la pensée latérale crée d'autres solutions sans se préoccuper des résultats positifs antérieurs.

*"Quand on retrouve sa voiture sur un parking, un jour de grand froid, et que la serrure est gelée, le "penseur vertical" pourra essayer de réchauffer la serrure avec son briquet directement. Le "penseur latéral" chauffera sa clé sur la flamme à l'abri du vent".
Mechanism of the Mind, E. de Bono.*

*"Nos habitudes et styles de pensée sont, en grande partie, un héritage des palabres des moines du Moyen Age. Dans le cadre de ce qui est admis par la langue, on trouve beaucoup de savoir-faire et de brillant. Mais... pour un avenir plus positif, il nous faudra une langue plus positive".
Future Positive, E. de Bono.*

Références aux autres cartes :

Enigme, 40 ; Cerveau dédoublé, 23-4 ; Paradigme 52-6 ; Paradoxe, 30 ; Pensée latérale, cf. bissociation, humour, "reculer pour mieux sauter", 27 ; Réseau/arbre, 55 ; Scientisme, 6-8.