

Les six chapeaux de la réflexion

Extrait du « B.A.-Ba du Management, guide pratique & roman », Pierre Guilbert, De Boeck, 2008.

(...) En réalité, Monique a commencé à collectionner ces petites devinettes à la suite d'une formation sur les « six chapeaux de la réflexion », d'Edward de Bono¹. Elle essaie d'utiliser « les chapeaux » avec ses collaborateurs chaque fois qu'il y a conflit entre l'acceptable et le réaliste, chaque fois qu'il faut trouver des solutions innovantes et efficaces. Pour introduire cette méthode, elle aime rappeler qu'elle aurait été utilisée pour établir le budget des Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984. S'il était bien entendu « réaliste » pour les Californiens d'organiser les Jeux, ils ne pouvaient concevoir ceux-ci que comme étant au minimum self-supporting. C'était cela l'acceptable. Or ils savaient que

toutes les villes olympiques, depuis Athènes en 1896, avaient terminé leurs Jeux en déficit. Grâce à la méthode des chapeaux, les Jeux de Los Angeles sont les premiers de l'Histoire à terminer en boni. En boni grâce à de Bono...

Pour mettre ses interlocuteurs « dans le bain » des chapeaux, Monique aime aussi raconter une histoire, ne sachant pas, à vrai dire, si elle est vraie. Mais elle pourrait l'être, et c'est cela qui est important.

L'histoire du sparadrap : quelqu'un aurait fait fortune avec du sparadrap, explique-t-elle. Le sparadrap existait déjà, mais cette personne a développé quelque chose de nouveau avec ce bout de tissu. Pour savoir quoi, Monique demande de décrire un sparadrap. « Imaginez que je vienne d'une autre planète, où l'on ne se blesse jamais. Je ne connais pas le pansement. Essayez dès lors de m'expliquer ce qu'est un sparadrap... » Chacun y va alors : un bout de tissu... adhésif... rembourré... souvent rectangulaire... que l'on colle sur la peau... d'ailleurs couleur de peau... C'est à ce moment qu'elle interrompt en demandant quelle est la couleur de la peau.

Des regards s'éclairent. Il est vrai que c'est sans doute un Blanc qui a inventé le sparadrap. Avec celui-ci, non seulement on protège la blessure, mais aussi on la cache. Sauf pour une énorme partie de la population, nettement majoritaire, qui n'a pas la même couleur de peau que le sparadrap... Il suffisait donc de créer des sparadraps avec d'autres teintes.

Dans cet exemple, la solution est partie de l'observation. Mais elle est arrivée aussi parce que l'on n'a pas foncé tête baissée vers une recherche absolue de solution. On a « réfléchi autrement ». C'est ce que propose la « méthode des six chapeaux de la réflexion », dont Monique regrette qu'elle ne soit pas davantage pratiquée dans le groupe. Elle s'est arrangée pourtant pour qu'elle soit expliquée sur l'Intranet.

¹ Edward de Bono, l'inventeur de « La Pensée latérale » et auteur, entre autres, des *Six Chapeaux de la Réflexion*, Editeur Eyrolles, Paris, 2005, et de *La Boîte à outils de la créativité*, Editions d'Organisation, Paris, 2004..

Les six chapeaux de la réflexion de de Bono

Edward de Bono est un psychologue né à Malte en 1933. Il a mis au point sa méthode à partir d'une observation des différentes manières de réagir face à une situation problématique. Il en a pointé cinq :

- **Le Pragmatique**

Il s'agit de quelqu'un qui va en priorité se référer à la réalité concrète et objective. Aux chiffres, à la loi, aux règlements, au déroulement observable. *De quoi s'agit-il ?*

- **Le Créatif**

C'est le porteur de solutions. Créatif, ici, n'est pas pris dans le sens artistique ou publicitaire, mais bien dans le sens imaginatif. Celui qui pense en priorité aux alternatives. *Et si on faisait ceci ?*

- **Le Négatif**

C'est l'avocat du diable, le porteur de « mais ». C'est donc aussi le prudent, qui incite à ne pas foncer tête baissée vers des solutions qui n'en sont pas, ou à ne pas se contenter de situations insatisfaisantes. Et qui argumente. *Ça ne marchera pas parce que...*

- **Le Positif**

C'est le contraire du précédent. Celui qui voit en premier lieu les atouts, les points forts ; qui dégage un engouement en faveur, et qui argumente également. *Ça marchera parce que...*

- **L'Emotif**

Celui qui réagit d'abord avec ses tripes, son feeling, son intuition. Son sixième sens. Sans donc réfléchir ni argumenter. *Je trouve ça chouette !... Ou : Je n'y crois pas !*

Tout le monde réagit de ces cinq manières selon les moments ou les situations. C'est normal. Mais si on laisse, sans méthode, parler notre première voix – cette petite voix intérieure qui s'exprime dans des situations de crise –, le risque est grand d'obtenir une cacophonie infructueuse. Qui ne débouche sur aucune décision. En groupe évidemment. L'un propose une solution, que d'autres récusent rationnellement ou intuitivement, pour apporter une autre solution qui ne sera même pas examinée. Mais aussi seul. La pensée va plus vite que la formulation de la pensée. *Ah ! si je pouvais faire ceci... Mais c'est à l'encontre de la loi ou de la réalité. Mais en même temps ça a du sens... Quoique... peut-être telle autre solution... Mais ça me fait peur...* Et dès lors on se bloque dans un immobilisme paralysant.

La deuxième observation de de Bono est là : si ces différents modes de pensée sont naturels – et nécessaires –, leur coexistence n'est pas productive. Chaque mode de pensée va polluer les autres. De Bono parle de chaos, de lutte des ego et d'argumentations. Luc réunit son équipe pour faire face à une situation particulièrement compliquée. L'heure est grave, il faut trouver une solution. Marc est plutôt du genre créatif. Il a souvent des idées novatrices, même si certaines d'entre elles sont parfois irréalistes. Mais Jos, lui, a une réputation d'avocat du diable qui lui colle à la peau. Première hypothèse : Marc a une idée géniale, superbe, qui ne peut que marcher. Mais elle est originale, pas vraiment « couleur maison ». Il a dès lors peur de la réaction de Jos. « *Enfin, Marc, tu vois bien qu'on est dans une situation catastrophique, et tu viens avec une idée complètement farfelue !... Sois un peu sérieux, s'il te plaît.* » Marc, du coup, se tait. Et l'équipe passe à côté de la solution. Seconde hypothèse : l'idée de Marc est réellement farfelue. Elle ne peut déboucher que sur une aggravation de la situation. Mais comme celle-ci est de toute façon en piteux état et que Marc a du talent, son idée semble séduire le reste de l'équipe. Sauf Jos, qui a l'argument massue pour la contrer. Mais cette fois-ci, c'est ce dernier qui a peur de la réaction des autres. « *Écoute, Jos, c'est incroyable, tu ne peux pas t'empêcher de critiquer systématiquement ! La situation est gravissime, tu le sais. Et*

pour une fois que quelqu'un, enfin, sort une idée originale, tu la démolis immédiatement... » Jos se tait, et l'équipe entre dans la mise en œuvre d'une solution vouée d'emblée à l'échec. Dans les deux hypothèses, les énergies se sont annihilées entre elles.

Dès lors, la méthode imaginée par de Bono est très simple : plutôt que de penser de ces différentes manières en même temps, dissocions-les. Il a donc inventé la « pensée dissociée », où tout le monde sera invité à réfléchir de la même manière au même moment. Dans sa façon de penser, chacun portera en même temps la même casquette, le même chapeau.

Voilà donc la « méthode des six chapeaux de la réflexion » : on se coiffe tous du même chapeau en même temps pour accorder nos angles de réflexions.

- **Le Chapeau Blanc**

C'est le chapeau du pragmatisme. On liste les informations dont on dispose comme celles qui nous manquent. Et on s'organise pour les récolter. On ne liste que des faits, objectifs et observables, qui servent à comprendre la situation ou à éclaircir la solution.

Le blanc est la couleur de la neutralité, comme le drapeau blanc que l'on agite pour signifier que l'on s'arrête pour voir où l'on en est.

Les questions auxquelles il faut répondre sont par exemple :

- *De quoi s'agit-il ?*
- *Que dit la loi ?*
- *Combien de personnes ont participé ?*
- *Qu'est-ce qui a été mis en œuvre ?*
- *Combien ça coûte ?*

- **Le Chapeau Vert**

C'est le chapeau de la créativité. C'est le moment où l'on envisage les solutions, les alternatives. En toute liberté. Comme dans un brainstorming. On pose une question et chacun est invité à donner les réponses auxquelles il pense, sans se censurer ni se faire censurer par les autres. C'est le moment où l'on « sort du cadre », comme l'indique l'exemple des neuf points. Pour sortir du cadre, de Bono suggère de démarrer avec des « idées provocantes ».

Diverger pour ensuite converger.

Le vert est la couleur de l'espoir – Vert, j'espère – mais aussi celle du feu vert : on peut aller de l'avant. C'est aussi, selon de Bono, le vert de l'exubérance de la nature. Il y a tant d'alternatives.

Pourquoi se limiter à ce qu'on connaît déjà ?

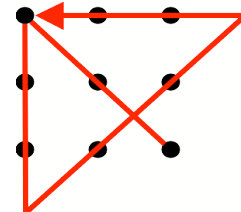
Les questions auxquelles il faut répondre sont par exemple :

- *Que peut-on faire ?*
- *Quelles sont les alternatives ?*
- *Quelle idée forte peut-on imaginer ?*
- *Quel avantage compétitif mettre en œuvre ?*

- **Le Chapeau Noir**

C'est le chapeau de la logique négative, de la prudence. On analyse la situation ou une solution sous l'angle de la critique. On examine le « scénario négatif ». Les risques, les désavantages, les faiblesses. C'est un chapeau rationnel. Il faut des arguments, des « parce que ».

Le terme négatif, ici, n'a pas de valeur morale, et n'est pas, en soi, péjoratif. C'est au contraire une force dont il faut être capable pour ne pas se contenter de l'à peu près, ou d'un espoir non validé. « *La situation n'est pas brillante, les gars ! Ne nous en contentons pas !...* »



Le noir est la couleur de la toge de l'avocat du diable.

Les questions auxquelles il faut répondre sont par exemple :

- *En quoi la situation actuelle est-elle mauvaise ?*
- *Quelles seraient les raisons qui empêcheraient telle solution de fonctionner ?*
- *Quels sont les points faibles du projet réalisé ?*
- *Qu'est-ce qui menace le projet ?*

- **Le Chapeau Jaune**

C'est le chapeau de la logique positive. On examine une situation ou une solution envisagée sous l'angle de son « scénario positif ». Les avantages, les atouts, les points forts. C'est, comme le précédent, un chapeau rationnel : il faut argumenter ses points de vue. Ce n'est pas « parce qu'on y croit que ça marchera », mais parce qu'il y a des arguments qui permettent cet optimisme.

Le jaune est la couleur du soleil, donc de la chaleur, et donc de la logique positive.

Les questions auxquelles il faut répondre sont par exemple :

- *En quoi la situation actuelle est-elle bonne ?*
- *Quelles sont les raisons qui permettraient que telle solution fonctionne ?*
- *Quels sont les points forts du projet réalisé ?*
- *En quoi peut-on s'en féliciter ?*
- *Qu'est-ce qui donne des chances de succès au projet ?*

- **Le Chapeau Rouge**

C'est le chapeau des émotions, des intuitions, du feeling. On prend la « température émotionnelle » du groupe à un certain moment par rapport à une situation ou une solution. C'est une information capitale, qui n'est pas étayée par des arguments, vu qu'il serait vain de chercher à justifier ses émotions. Exprimons-les simplement. Et écoutons-les. Cette information peut changer en cours de réflexion, mais l'expression de cette pensée émotionnelle, non réfléchie, reste cruciale. Sans la méthode des chapeaux, elle risque soit d'être tue, soit d'influencer tous les propos.

Le rouge est la couleur du sang, donc des émotions.

En chapeau rouge, on fait un simple tour de table, très court, où chacun exprime ce qu'il ressent, sincèrement, face à la situation ou une solution envisagée.

Cinq manières de penser et six chapeaux... Quel est donc le sixième ? C'est le bleu, que généralement seul l'animateur de la réflexion porte. Celui-ci est en effet animé par une forme d'obligation de résultat. Dans le temps imparti, il doit rendre la réflexion efficace. Il doit faire en sorte qu'elle ait servi à quelque chose. Partant d'une « situation concrète insatisfaisante, elle doit déboucher sur un mieux, une solution donc. Ce n'est bien sûr pas l'animateur qui pense aux solutions, mais le groupe, dont peut bien entendu faire partie l'animateur. Pour respecter son obligation de résultat, celui-ci a donc besoin d'une autorité sur le processus. C'est le chapeau bleu.



Chapeau jaune !

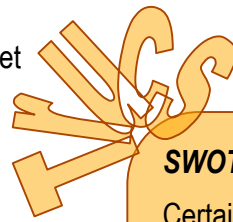
Le chapeau jaune est sans doute le plus difficile à porter. Parce qu'il suppose de remettre en cause les idées reçues, a priori.

Faites l'exercice suivant avec vos collaborateurs. En chapeau vert, quelqu'un, au sein de votre entreprise, a suggéré de commercialiser un dentifrice à pâte noire.

Une idée pareille, ordinairement, serait rejetée d'emblée. Mais si vous coiffez le chapeau jaune avec toute votre équipe, vous pourrez trouver facilement plus d'une vingtaine d'arguments en faveur du dentifrice à pâte noire. Allez-y. Chapeau jaune !

- **Le Chapeau Bleu**

C'est le chapeau du processus de la pensée. Celui donc de l'animateur qui va veiller à ce qu'il y ait une évolution consensuelle et progressive des débats, de manière à dégager la ou les solutions. L'autorité qu'il exercera dans le processus est très simple : c'est lui qui désigne les chapeaux qu'on utilise. Parce qu'il n'y a pas d'ordre dans les chapeaux. On peut commencer par n'importe lequel pour poursuivre par n'importe lequel et terminer par n'importe lequel. Les combinaisons sont infinies. Le chapeau bleu dira par exemple « *Dix minutes de chapeau vert* » en donnant la question étudiée, ou « *Cinq minutes de chapeau noir* », etc. Il pourra faire passer la réflexion plusieurs fois par le même chapeau, au même titre qu'il n'est pas obligé de passer par tous les chapeaux. Enfin, il exercera également son autorité en recentrant sur le chapeau désigné : « *Non, non, cela c'est du chapeau rouge, reste sur le noir...* ». Le bleu est la couleur de la voûte céleste, qui chapeaute le monde. C'est le chapeau des chapeaux. C'est aussi la couleur de l'uniforme du policier qui règle la circulation aux carrefours.



SWOT et chapeaux

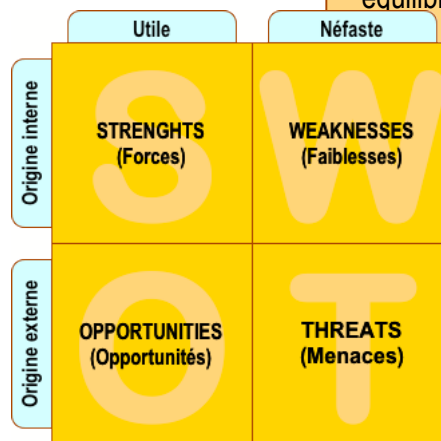
Certains comparent souvent les chapeaux avec le SWOT, cette grille d'analyse qui met en évidence les forces, les faiblesses (éléments internes à l'entreprise), les opportunités et les menaces (éléments externes).

Mais la comparaison est limitée. D'une part, le SWOT ne donne pas de place à la créativité et à l'émotion. D'autre part, le SWOT ne dissocie pas. En mettant tous les arguments sur une même page, on a tendance à équilibrer les quatre parties.

A priori, toute problématique, professionnelle ou privée, individuelle ou collective, peut être valablement traitée par les chapeaux. Il faut qu'au départ, il y ait une « situation concrète insatisfaisante ».

Il y a trois manières d'implémenter les chapeaux dans un fonctionnement professionnel :

- Dans sa réflexion personnelle. Il est tout à fait possible d'être son propre chapeau bleu et, à certains moments, de s'obliger à ne réfléchir que « chapeau jaune », ou « chapeau vert ».
- En dotant l'équipe de cette nomenclature. Tout le monde peut comprendre cette méthode. À partir du moment où elle est expliquée à l'équipe, elle en devient un des éléments de la culture d'entreprise. Il est dès lors facile de dire par la suite de faire une séance de chapeau blanc, ou cinq minutes de chapeau noir.
- En structurant des réunions formelles, avec quelqu'un qui porte le chapeau bleu. Tout le monde peut s'y lancer, y compris en participant à la réflexion. Mais il faut se rappeler que le chapeau bleu doit avoir et exercer une autorité réelle, avec une animation active et dynamisante.



Une analyse SWOT reste pourtant souvent nécessaire dans bon nombre de dossiers. La méthode des chapeaux peut être mise à contribution, à condition toutefois de dissocier. C'est-à-dire en remplissant les quatre zones séparément et puis, seulement après, de mettre au propre sur une seule page.

En tournant sa petite cuillère dans son café, Monique se rappelle la séance des chapeaux qu'elle avait tenue avec Xavier, son mari, qui voulait revenir en Europe. Elle, comme les trois enfants d'ailleurs, se

plaisait bien dans la banlieue résidentielle de Seattle. Tous les week-ends, en jeans et en bottes, ils partaient à cheval dans la chaîne des Cascades, un lieu unique et paradisiaque, qu'ils ne peuvent retrouver ici, dans la région parisienne. À part des manèges hors de prix ou quelques kilomètres de promenade dans le Bois de Boulogne où, de partout, on entend le bruit du Périphérique. Elle se souvient que la première fois qu'elle avait emmené Lawrence dans la forêt, il s'était exclamé : « *Eh Maman, écoute, il y a une grande cascade là-bas plus loin !...* » Ce n'était que la circulation automobile.

Après dix-sept ans de mariage, ils étaient dans une impasse, chacun avec ses émotions. C'est alors qu'elle a repensé à cette méthode. Qu'ils ont utilisée en famille, pour finalement décider de revenir cinq ans en Europe en passant toutes les vacances aux States. Ça a sans doute sauvé son couple. Comique de penser que si elle n'était pas rentrée en Europe, elle serait sans doute maintenant dans une fonction de contrôleur de gestion pour le groupe.

Pierre Guilbert

In « *Le B.A.-Ba du Management* », De Boeck, 2008