

EDWARD DE BONO

LES SIX CHAPEAUX DE LA RÉFLEXION



LA MÉTHODE DE
RÉFÉRENCE MONDIALE

EYROLLES

UN GUIDE PRATIQUE POUR RÉFLÉCHIR DE MANIÈRE POSITIVE ET EFFICACE

Les méthodes de pensée traditionnelles sont généralement tributaires de l'argumentation et de la critique, ce qui les rend conflictuelles et négatives. Pour dépasser ces limitations, Edward de Bono a développé la « pensée parallèle » qui permet d'organiser la réflexion selon six points de vue – ou modes de pensée – symbolisés par des chapeaux de couleurs différentes :

-  les **faits** (chapeau blanc)
-  les **émotions** et les **intuitions** (chapeau rouge)
-  les **risques** et la **critique** (chapeau noir)
-  les **avantages** (chapeau jaune)
-  la **créativité** (chapeau vert)
-  la **prise de recul** (chapeau bleu)



Les six chapeaux permettent de clarifier les raisonnements, de surmonter les travers personnels, de sortir des cadres de réflexion habituels et de trouver des solutions réellement inédites qui font la différence. Cette méthodologie totalement originale est utile aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle. Elle est également utilisée avec succès en milieu pédagogique.

Edward de Bono s'est imposé comme l'expert mondial de la créativité. Docteur en médecine et en philosophie, et Master en psychologie et en physiologie, il a enseigné à Oxford, Cambridge, Londres et Harvard. Edward de Bono intervient également en tant que conseiller auprès de responsables politiques et de leurs gouvernements. Auteur des best-sellers mondiaux *Réfléchir mieux* et *La boîte à outils de la créativité*, il donne de nombreuses conférences à travers la planète.

www.editions-eyrolles.com
Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif

Couverture : © Éditions Eyrolles / SMARTE
© Shutterstock

Code éditeur : 65-6803
ISBN : 978-2-212-56803-5

Les six chapeaux de la réflexion

Chez le même éditeur

Edward de BONO, *La boîte à outils de la créativité*

Edward de BONO, *Réfléchir mieux*

Tony BUZAN, *Une tête bien faite*

Tony BUZAN, *Mind Map*

Philip CARTER et Ken RUSSELL, *Tests de QI*

Philip CARTER et Ken RUSSELL, *La gym du cerveau*

Dennis MCINERNEY, *La logique facile*

EDWARD DE BONO

Les six chapeaux de la réflexion

La méthode de référence mondiale

Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle

Treizième tirage 2017

EYROLLES



ÉDITIONS EYROLLES
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
Consultez notre site :
www.editions-eyrolles.com

L'édition originale de cet ouvrage est parue aux États-Unis sous le titre *Six Thinking Hats*, chez Black Bay Books / Little, Brown and Company.

© MICA Management Ressources, Inc., 1985, 1999.

L'édition française a été révisée par Stéphanie Ceccato.

Ce titre a fait l'objet d'un reconditionnement à l'occasion de son treizième tirage. Le texte reste inchangé par rapport au tirage précédent.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2005, pour le texte de la présente édition

© Éditions Eyrolles, 2017, pour la nouvelle présentation

ISBN : 978-2-212-56803-5

Sommaire

Préface à l'édition française	7
1 Introduction	11
2 Six chapeaux, six couleurs	25
3 Utiliser les chapeaux	28
1 Le chapeau blanc	37
4 Faits et chiffres	40
5 D'où viennent les faits ?	46
6 À la japonaise	50
7 Faits, vérités et philosophies	53
8 Qui met le chapeau ?	58
9 Résumé du chapeau blanc	61
2 Le chapeau rouge	63
10 Émotions et sentiments	67
11 Le rôle de l'émotion dans la réflexion	69
12 Intuitions et pressentiments	73
13 Ici et maintenant	78
14 L'utilisation des émotions	81
15 Le langage des émotions	86
16 Résumé du chapeau rouge	89
3 Le chapeau noir	91
17 Prudence et attention	94
18 Substance et méthode	99
19 Le passé et le futur	103
20 Le problème de la sur-utilisation	106
21 Résumé du chapeau noir	108

6 *Les six chapeaux de la réflexion*

4 Le chapeau jaune	111
22 Spéculatif-positif	113
23 La gamme positive	117
24 Raisons et fondement logique	120
25 La pensée constructive	122
26 Spéculation	127
27 La relation à la créativité	131
28 Résumé du chapeau jaune	134
5 Le chapeau vert	137
29 La pensée créative	140
30 La pensée latérale	145
31 Remplacer le jugement par le mouvement	148
32 La nécessité de provoquer	153
33 Des variantes	159
34 Personnalité et savoir-faire	165
35 Qu'advient-il des idées ?	168
36 Résumé du chapeau vert	172
6 Le chapeau bleu	175
37 Le contrôle de la pensée	177
38 Objectif	182
39 Conception d'un programme	187
40 Synthèse	192
41 Maîtrise et surveillance	195
42 Résumé du chapeau bleu	200
43 Les avantages de la méthode des six chapeaux de la réflexion	202
Contacts	207

Préface à l'édition française

Pendant près de deux mille quatre cent ans, nous avons utilisé l'argumentation comme seul moyen de débattre d'un sujet. L'argumentation est une manière grossière et inefficace de le faire.

La méthode des six chapeaux de la réflexion® et de la pensée parallèle est beaucoup plus rapide et efficace, car chaque individu fait appel à son intelligence, à l'information qu'il possède et à son expérience personnelle pour explorer un sujet, au lieu de s'en tenir à un point de vue rigide.

La société ABB en Finlande consacrait vingt jours à des réunions concernant ses projets internationaux. Grâce à l'utilisation de la pensée parallèle, elle y consacre maintenant deux jours.

Siemens m'a fait savoir qu'ils ont réduit le temps de développement d'un produit de cinquante pour cent grâce à l'utilisation de la pensée parallèle.

Au Canada, MDS a pu démontrer, budget détaillé à l'appui, qu'ils ont économisé vingt millions de dollars grâce à l'utilisation de la méthode de la pensée parallèle.

Connex, une société de téléphonie mobile en Roumanie, a utilisé la méthode des six chapeaux de la réflexion pour simplifier ses procédures administratives. Elle a ainsi réduit le temps consacré à l'enregistrement d'un nouveau client de huit heures à quinze minutes.

En Norvège, Statoil faisait face à un problème de plate-forme pétrolière qui lui coûtait cent mille dollars par jour. Les ingénieurs travaillaient sur ce problème depuis un certain temps déjà. Un de mes formateurs, Jens Arup, leur a alors présenté la méthode des six chapeaux, et en douze minutes ils ont trouvé la solution technique qui leur a fait économiser dix millions de dollars.

Aux États-Unis, les cours de justice commencent à utiliser la méthode pour les discussions entre jurés — avec des résultats très satisfaisants.

Chaque année à Venise, j'ai une réunion avec des économistes, dont certains sont titulaires du prix Nobel. Récemment, l'un d'eux m'a fait la confidence que la semaine précédant notre rencontre il avait assisté à une réunion de haut niveau, sur l'économie, à Washington, et que durant cette réunion les participants avaient utilisé la méthode des six chapeaux.

La technique est simple. Elle est convaincante. Elle est efficace. Elle est utilisée autant par des enfants de quatre ans à l'école que par des cadres supérieurs en entreprise ou par des prix Nobel. La question demeure : pourquoi a-t-il

fallu autant de temps pour développer une méthode plus efficace pour débattre d'un sujet que la confrontation ?

L'argumentation est parfois nécessaire, mais lorsqu'il s'agit d'explorer un sujet en général afin d'aboutir à une prise de décision, elle est alors inefficace comparée à la pensée parallèle, c'est-à-dire aux six chapeaux de la réflexion.

EDWARD DE BONO

1

Introduction

Une antilope d'Afrique perçoit un bruissement dans l'herbe. Immédiatement, neurones et synapses en alerte, elle se mobilise face au danger potentiel. Dès que le lion apparaît, elle le reconnaît et lui échappe. Cette faculté de concentration est un élément fondamental du fonctionnement du cerveau et la clé de son efficacité.

Il est impossible de se concentrer dans plusieurs directions à la fois, tout comme un club de golf ne peut convenir à la fois au *put* et au *drive*. Voilà pourquoi la méthode des six chapeaux de la réflexion est fondamentale. Elle permet au cerveau d'optimiser sa concentration dans différentes directions, mais à différents moments, car il est tout simplement impossible de se concentrer simultanément dans plusieurs directions.

Argumentation contre pensée parallèle

Voilà près de vingt-trois siècles, trois philosophes grecs ont formalisé la pensée occidentale à partir de l'argumentation.

Socrate fondait sa pensée sur la dialectique et l'argumentation. Son enseignement, tel que l'a rapporté Platon dans ses dialogues, n'aboutissait la plupart du temps à aucun résultat constructif. Il estimait qu'il suffisait de souligner ce qui est « faux ». Il voulait montrer l'utilisation correcte de concepts tels que ceux de la justice ou de l'amour en signalant leur utilisation incorrecte.

Platon, quant à lui, pensait que la vérité se cache sous les apparences. Dans sa célèbre allégorie de la caverne, un prisonnier enchaîné ne peut voir que le fond de sa prison. Un grand feu est allumé à l'entrée de la caverne. Lorsqu'une personne passe devant le feu, son ombre se profile sur la paroi du fond, et voilà tout ce que le prisonnier peut voir. Platon expliquait ainsi que, notre vie durant, nous ne voyons que l'ombre de la vérité.

Aristote systématisait la logique d'appartenance sur le mode de l'inclusion/exclusion. Selon lui, de l'expérience passée nous déduisons des définitions, des catégories ou des principes. Chaque chose que nous rencontrons doit entrer dans une « case ». Rien ne peut être ni à moitié dedans ni à moitié dehors — ni pour autant ailleurs.

Au final, la pensée occidentale s'est essentiellement préoccupée de « ce qui est », que l'on définit par l'analyse, le jugement et l'argumentation. C'est peut-être un système utile, mais il existe une autre manière de penser qui envisage « ce qui peut être », qui met en jeu une pensée constructive et créative pour « trouver un moyen d'aller de l'avant ».

En 1998, on m'a demandé d'ouvrir la Convention constitutionnelle australienne, dont le thème était l'avenir de la fédération. J'ai raconté l'histoire de l'homme qui peint la moitié de sa voiture en blanc et l'autre en noir. Ses amis lui demandent pourquoi il fait une chose si étrange et il répond : « Parce que si j'ai un accident, ça m'amuse beaucoup d'entendre les témoins se contredire. » À la fin de la Convention, le président, Sir Anthony Mason, m'a dit qu'il se servirait de cette histoire parce que, dans une argumentation, bien souvent, les deux parties ont raison mais personne ne parle de la même chose.

Dans beaucoup de cultures à travers le monde, peut-être même dans une majorité d'entre elles, on considère que l'argumentation est agressive, individualiste et peu constructive. Cela explique le succès que rencontre partout la pensée parallèle et la méthode des six chapeaux de la réflexion.

Un monde en mouvement

Les systèmes de pensée basés sur l'argumentation sont excellents, autant que la roue avant gauche d'un véhicule. Il n'y a rien à redire, mais ce n'est pas suffisant.

Un médecin examine un enfant qui présente des rougeurs. Il pense immédiatement en termes de « cases ». Est-ce un coup de soleil ? Une allergie alimentaire ? La rougeole ? D'après les symptômes, le médecin pose un diagnostic. S'il juge que l'état de l'enfant correspond à la case « rougeole », le traitement s'impose. Le médecin sait exactement ce qu'il doit faire. C'est la pensée occidentale traditionnelle dans ce qu'elle a de meilleur.

À partir de l'expérience passée, on crée des situations standard. On range chaque nouvelle situation dans sa « case ». Une fois ce classement effectué, la ligne d'action s'impose d'elle-même.

Ce système fonctionne très bien dans un monde stable, où les situations du passé se reproduisent. Mais dans un monde en mouvement, les situations standard ne fonctionnent plus. Au lieu de juger une situation, nous devons trouver le moyen d'aller de l'avant. Nous devons réfléchir à « ce qui peut être » et non pas seulement à « ce qui est ».

La pensée occidentale traditionnelle ne propose aucun mode simple de réflexion constructive. C'est précisément ce à quoi s'attache la méthode des six chapeaux de la réflexion et de la pensée parallèle.

Qu'est-ce que la pensée parallèle ?

Imaginez une grande et belle maison dans la campagne. Une personne se tient devant, une autre derrière et deux autres sur chacun des côtés. Chacune des personnes a une vision différente de la maison. Chacune affirme que la vision qu'elle a de la maison est la bonne.

En utilisant le concept de la pensée parallèle, les quatre personnes font ensemble le tour de la maison. Elles regardent d'abord la façade principale, puis le côté de la maison, puis l'arrière, puis le dernier côté. À chaque instant, les quatre personnes regardent en parallèle dans la même direction.

C'est quasiment l'inverse de ce qui se passe dans l'argumentation, qui fonctionne sur le mode de l'antagonisme et de la confrontation, où chacun prend le parti de contrecarrer l'autre. Si les quatre personnes acceptent de

regarder en même temps chacun des côtés de la maison, le sujet est exploré à fond. La pensée parallèle signifie qu'à tout moment, tout le monde regarde dans la même direction.

Mais la pensée parallèle va plus loin. Dans la pensée traditionnelle, si deux personnes ne sont pas d'accord, elles se lancent dans une discussion où chacune essaie de prouver que l'autre a tort. Dans la pensée parallèle, les deux visions, même si elles sont contradictoires, sont mises en parallèle. On ne fera de choix que si cela devient nécessaire. Si on n'y parvient pas, la solution tiendra compte des deux visions.

À tout moment, l'important est de trouver un moyen d'aller de l'avant.

Directions et chapeaux

Le principe de la pensée parallèle est que tout le monde regarde dans la même direction — une direction qui change selon les instructions. Un explorateur porte son regard vers le nord ou vers l'est. De même, le penseur devra orienter sa réflexion dans des directions déterminées. Quelles sont ces directions vers lesquelles le penseur peut être invité à regarder ? C'est là qu'interviennent les six chapeaux de la réflexion.

Dans beaucoup de cultures, il existe une forte association entre la pensée et divers types de couvre-chefs ou casquettes. Le chapeau symbolise un rôle. On « porte une casquette ». Il est facile de mettre un chapeau ou de l'enlever. Un chapeau est visible de tous. C'est donc pour des raisons de simplicité que j'ai choisi des chapeaux pour symboliser les directions dans lesquelles on doit orienter sa réflexion.

On peut utiliser de véritables chapeaux, mais en général ils sont imaginaires. Des affiches dans les salles de réunion peuvent rappeler les directions. Il y a six couleurs de chapeaux — blanc, rouge, noir, jaune, vert et bleu — correspondant à six orientations de la réflexion.

Directions et descriptions

Il faut bien comprendre que les chapeaux indiquent des directions et ne sont en aucun cas des descriptions de ce qui s'est passé. Il ne s'agit pas que chacun dise ce qu'il veut et qu'ensuite les chapeaux servent à décrire ce qui vient d'être dit. Il est question de se mettre à réfléchir dans une direction donnée.

« Réfléchissons un peu en chapeau blanc » signifie que l'on se concentre délibérément sur l'information. Tout le monde s'efforce de penser à l'information disponible, l'information nécessaire, les questions à poser, d'autres manières d'obtenir des informations et ainsi de suite.

« Je voudrais votre sentiment en chapeau rouge à ce sujet » est une demande spécifique de sentiments, d'intuitions et d'émotions sur un problème précis.

« C'est une bonne réflexion en chapeau noir ; passons au chapeau jaune. » Dans ce cas, le terme *chapeau noir* décrit une réflexion prudente qui souligne les difficultés, mais l'intention est de demander un changement de direction en chapeau jaune pour découvrir les avantages, les valeurs et autres points positifs.

Il est extrêmement important de bien comprendre la différence entre description et direction. Une description décrit ce qui s'est passé tandis qu'une direction s'intéresse à ce qui va se passer. « Je veux que vous regardiez vers l'est » est très différent de « Vous avez regardé vers

l'est ». « Je veux que vous fassiez des œufs brouillés » est très différent de « Je vois que vous avez fait des œufs brouillés ».

Les chapeaux ne sont pas des catégories de personnes

Nous concevons des tests pour classer les personnes par catégories et nous faisons toutes sortes de discriminations descriptives. Le problème, c'est qu'une fois que les gens sont enfermés dans des « boîtes », ils ont tendance à y rester. Voilà encore un exemple de « ce qui est » et non pas de « ce qui pourrait être ».

À la course, un homme maigre battra un homme corpulent (« ce qui est »), mais si le deuxième apprend à faire de la bicyclette, il battra le premier (« ce qui peut être »).

Il est très tentant d'utiliser les chapeaux pour décrire des personnes : « Elle est très chapeau noir » ou « C'est un homme à chapeau vert ». Il faut résister à cette tentation. Les chapeaux ne sont pas des descriptions de personnes mais des modes de comportement.

Il est vrai que certaines personnes sont prudentes et particulièrement enclines à repérer les dangers, tandis que d'autres bouillonnent d'idées et que d'autres encore ne s'intéressent qu'aux faits. On peut préférer un comportement plutôt qu'un autre. Mais les chapeaux ne correspondent en aucun cas à des catégories de personnes.

Si vous conduisez une voiture équipée d'une boîte de vitesses, vous utiliserez toutes les vitesses. Dans un moteur à explosion, tous les cylindres fonctionnent. Les chapeaux indiquent des directions de réflexion. Chacun doit savoir regarder dans toutes les directions.

Il est dangereux d'utiliser les six chapeaux comme des étiquettes car c'est absolument contraire à leur objectif. Chacun doit pouvoir regarder dans toutes les directions.

Remarques sur l'utilisation des six chapeaux de la réflexion

Je rencontre souvent des gens qui me disent qu'ils utilisent la méthode des six chapeaux, mais quand je leur demande des précisions, je découvre parfois qu'ils commettent des erreurs. Par exemple, certains désignent une personne pour jouer le rôle du chapeau blanc, une autre pour faire le chapeau rouge, et ainsi de suite, chacun conservant son rôle pendant toute la réunion. C'est quasiment le contraire du principe de la méthode. Tout l'intérêt de la pensée parallèle est que chacun utilise son expérience et son intelligence dans toutes les directions. Au même moment, tous les participants portent le chapeau noir ; la minute d'après, tous sont en chapeau blanc. La pensée parallèle fait le meilleur usage de l'intelligence et de l'expérience de chacun.

Ego et réflexion

Beaucoup de gens aiment l'argumentation parce qu'elle leur permet de mettre en valeur leur intelligence. Dans une argumentation, on veut remporter la victoire et écraser la partie adverse. Cela n'a rien de constructif, mais c'est humain de vouloir montrer ses qualités.

Ce travers de l'homme n'est donc pas exclu de la pensée parallèle et de la méthode des six chapeaux. Personne ne vous empêchera d'aligner un nombre impressionnant