

La méthode des six chapeaux pour apprendre à penser

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 une méthode 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)

L'efficacité maximum des six chapeaux est obtenue lorsqu'ils sont tous utilisés alternativement : le chapeau bleu orchestre la discussion, planifie et régit l'ordre de passage des différents chapeaux en synthétisant les conclusions.

Il vaut mieux commencer par l'expression des réactions affectives et émotionnelles (chapeau rouge), toujours très prégnantes pour ensuite rassembler les éléments d'information objectifs (chapeau blanc), puis faire émerger en brainstorming toutes les idées possibles de solutions, même les plus surréalistes et farfelues (chapeau vert), pour en retenir ensuite les propositions pragmatiques réalisables et en sélectionner les plus adéquates (chapeau jaune, puis noir), en vérifiant le degré d'adhésion des participants (retour au chapeau rouge). C'est une des stratégies de discussion défendue par De Bono.

La pensée en chapeau bleu (" je donne la parole à ")

Président de séance, il maintient la discipline, refuse la polémique, fait respecter le mode de réflexion cartographié. Chef d'orchestre, il établit le plan de réflexion, dirige et organise l'ordre de passage des différents chapeaux. Il synthétise.

1. Dirige la discussion.
2. Définit les objectifs clairement, montre la cible et invite les participants à concentrer leur tir. Cerne les problèmes. Formule les questions. Détermine le travail de réflexion à effectuer (programme).
3. Résume à certains moments le travail en cours, dresse la liste des différentes propositions faites.
4. Réunit les conclusions finales.

La pensée en chapeau blanc (" les faits sont les suivants ")

S'en tient aux faits et aux informations

Effort d'impartialité et d'objectivité

1. donne des informations, faits, chiffres en les stipulant correctement. Énonce soit des certitudes, des faits prouvés ; soit des croyances, des faits non vérifiés (je crois que) en signalant ses sources
2. et stipule l'échelle de véracité (absolue, générale, occasionnelle) par des termes comme toujours vrai, habituellement vrai, souvent vrai, parfois vrai, occasionnellement vrai, jamais vrai...

La pensée en chapeau rouge (" voici mon sentiment sur la question ")

Sentiment, émotion, intuition, pressentiment, impression,

1. ici et maintenant

Les sentiments sont variables, complexes, parfois confus, contradictoires ou incohérents. Ils ne nécessitent pas de justification.

Englobe le négatif émotionnel et le positif émotionnel.

2. Il est très important de montrer ses sentiments car ils affectent la pensée.

- Toute situation ou discussion se présente dans un contexte émotionnel plus ou moins chargé, fort ou subtil, qui en constitue la toile de fond ou déclenche une perception initiale connotant tout l'échange par la suite.

- Les émotions sont fondamentales : discussions et actions en dépendent ; elles sont à la base de nos jugements de valeurs et de nos choix (cf. clarification des valeurs) ; elles induisent la motivation à agir lorsqu'une discussion a été prise.

3. Il est nécessaire d'affiner et de nuancer ses sentiments par des mots et expressions correspondants.

4. Quant aux intuitions, nées d'une perception globale ou d'une expérience accumulée, elles peuvent être justes et adéquates.

La pensée en chapeau noir (" oui... mais ")

Ce qui cloche (évaluation négative)

Le négatif logique

1. présente des raisons logiques et pertinentes qui soulignent : ce qui est incorrect et erroné ; les raisons de l'échec, les vices de réflexion, le point de vue pessimiste et critique ;

2. évalue les risques d'échecs, les défaillances possibles, les dangers, les erreurs de conception, les erreurs de raisonnement et de méthodes de réflexion (non-correspondance avec les événements du passé, avec la vérité, absence de preuves, de lien de cause à effet, inadéquation aux connaissances et à l'expérience...) ;

3. détermine les possibilités réalistes de réalisation (utilisation positive de la pensée en chapeau noir). Dans ce but, le chapeau jaune devrait toujours être utilisé avant le chapeau noir.

N.B. Le chapeau noir ne se mêle pas d'argumenter. Il tente objectivement de mettre les éléments négatifs sur le tapis (rôle de l'avocat du diable).

La pensée en chapeau jaune (" je juge de façon optimiste que... ")

Pensée positive (évaluation positive) exploratrice et constructive

Positif spéculatif

Couvre la palette positive allant du logique et du pratique aux rêves, visions et à l'espoir

Optimisme raisonnable

Cherche l'efficacité opérationnelle

1. dégage des suggestions, propose des propositions positives concrètes et réalistes (but = efficacité opérationnelle), provoque les événements ;

2. établit un jugement positif, juge, argumente ;

3. construit des propositions qui sont faites pour résoudre un problème et apporter un changement positif ; élabore différents scénarios dont elle choisit le meilleur (profit maximal) ; anticipe l'avenir dans un espoir positif ;

4. explore l'élément positif du risque, l'opportunité, les perspectives d'avenir ;

5. l'aspect spéculatif du chapeau jaune traite aussi des visions : l'exaltation et la stimulation provoquent une vision qui donne son impulsion à la pensée et à l'action ;

6. repère les profits possibles et les valeurs.

La pensée en chapeau vert (" j'imagine ")

Pensée créatrice et latérale

Idée, perception et concept nouveaux

Nouvelle façon d'aborder les problèmes

1. libère du carcan des idées reçus pour créer de nouvelles conceptions au-delà des structures connues et des schémas de perception établis ;
2. formule parfois des paroles provocantes, illogiques (use de la provocation) ;
3. utilise l'humour ;
4. pratique le brainstorming pour décoincer une discussion.

La pensée latérale remplace le jugement (chapeau noir et chapeau jaune) par le mouvement : nous nous servons d'une idée tremplin pour son effet de propulsion, pour aller de l'avant. Une personne portant le chapeau vert a carte blanche pour présenter les idées les plus folles.

Exemple

Stratégie pour conduire une séance (chapeau bleu)

1. Chapeau vert : brainstorming, moisson d'idées et désignation d'un gestionnaire de ce pot de suggestions.
2. Chapeau jaune : développement constructif, opérationnel, évaluation positive de ces propositions, recherche de profits et de valeurs.
3. Chapeau noir : évaluation négative de ces propositions.
4. Chapeau blanc : données nécessaires. Peut toujours être interpellé.
5. Chapeau rouge : soumettre en fin de parcours l'idée à un jugement émotionnel affectif (l'enthousiasme conditionne les chances de succès).

Référence

de Bono, E. (2005). *Les six chapeaux de la réflexion*. Eyrolles.

Extrait et adapté par Marc Thiébaud de :
<http://www.crdp-montpellier.fr/ressources/agora/D017070A.HTM> et
<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/9782708130104/livre-les-six-chapeaux-de-la-reflexion.php?xd=a12c37ce5e24e090f2aa802370688130>