

Voici un condensé du livre d'Edward de Bono Six chapeaux pour penser. Il a pour ambition de mettre en évidence les lignes essentielles de la démarche exposée dans l'ouvrage. Il pourra servir d'aide mémoire à tous ceux qui souhaitent mettre en pratique la méthode.

EN PREALABLE

Pour bien comprendre l'intérêt de la méthode et la mettre en œuvre plus efficacement, l'auteur fait un point sur quelques notions préliminaires.

Penser, c'est jouer un rôle

- ↳ se mettre dans la peau d'un penseur permet d'en devenir un
- ↳ il faut apprendre à développer ses capacités de réflexion

La pensée volontaire, qui est développée dans le livre

- ↳ se poser un chapeau sur la tête et jouer le rôle correspondant

s'oppose à **la pensée réflexe**

- ↳ adaptée à des tâches répétitives

et à **la pensée réactive**, qui privilégie la critique.

- ↳ qui s'est développée autour d'une mauvaise interprétation du dialogue et de la dialectique des philosophes grecs : elle exclut la création.

La pensée volontaire s'apparente à l'action de dessiner une carte alors que la pensée réflexe se contente de choisir l'itinéraire, pas de l'inventer.

Autre exemple de pensée volontaire : celle qui est développée au travers du programme CoRT, soit PMI en français :

- ↳ noter ce qui va dans la direction PLUS
- ↳ noter ce qui va dans la direction MOINS
- ↳ noter ce qui est INTERESSANT, mais ni +, ni -

L'auteur propose d'utiliser nos « humeurs »

- ↳ (faire comme si) la façon de penser a une conséquence sur le contenu des pensées émises, chimiquement parlant

Appliquer les (chapeaux) couleurs les unes après les autres pour avoir une image polychrome.

LES MERITES DES CHAPEAUX

1. Distribuer les « interprétations » (en se protégeant),
2. Canaliser l'attention sur chaque aspect d'un problème,
3. Changer d'attitude facilement,
4. Utiliser la chimie du cerveau,
5. Etablir les « règles du jeu de la réflexion » : dresser une carte au lieu de discuter et d'argumenter.

Ces préalables posés, l'auteur développe dans les chapitres suivants l'apport de chacun des chapeaux et les règles de leur utilisation. Il pose enfin les bases du pilotage de la méthode par le porteur du chapeau bleu.

① CHAPEAU BLANC : l'énoncé des faits

Pouvez-vous interpréter le rôle d'un ordinateur ?

Des questions précises, pour recueillir des informations

- ↳ Rester impartial et objectif (pas d'interprétation ni d'extrapolation)
- ↳ Préciser la nature des faits → Classer les faits entre les croyances (fait non vérifié) et les certitudes (fait vérifié) et établir une échelle de véracité des faits très détaillée, du toujours vrai au jamais vrai.
- ↳ Concernant les croyances → pour celles sur lesquelles reposerait notre raisonnement, les vérifier et tenter de les transformer en fait.
- ↳ On peut rapporter des opinions/croyances (en particulier de personnes de référence) comme telles : selon le Prof. X, etc.

Nota : les réunions dans la culture japonaise

- ↳ On ne cherche pas à créer un consensus à partir de différentes idées préconçues.
- ↳ On ne cherche pas à voir quelle opinion remportera le plus d'adhésion.
- ↳ On écoute sans idée préconçue en apportant chacun des faits peu à peu pour dessiner la carte.

② CHAPEAU ROUGE : émotions et sentiments

Sans raisons ni fondement

Laisser de la place aux sentiments, émotions, intuitions

- ↳ Donner son sentiment, sans justification
- ↳ Reconnaître l'importance des sentiments et des émotions dans la réflexion
- ↳ Deux grandes catégories de sentiments :
 - ↳ Les émotions que nous ressentons couramment
 - ↳ Les intuitions, au sens de compréhension immédiate correspondant à un jugement complexe, fondé sur l'expérience

Quelques notes complémentaires :

- ↳ *Toute "bonne" décision est prise en dernier ressort au niveau affectif, à la condition d'avoir structuré les pensées avant.*
- ↳ *Modifier l'image et la perception que l'on a des choses peut modifier les émotions.*
- ↳ *Prendre conscience des émotions permet d'imaginer un contexte émotionnel différent : comment les choses évoluent-elles alors ?*

③ CHAPEAU NOIR : le négatif-logique

Qu'est-ce qui cloche ou qu'est-ce qui va clocher ?

Le jugement critique au sens le plus "intuitif" du terme

- ↳ Le chapeau noir n'est pas émotionnel : il doit être logique, appuyé sur des raisons autosuffisantes, mais peut être injuste.
- ↳ Exposer les raisons logiques et pertinentes : fondé sur la logique « marchera/marchera pas ».
- ↳ C'est une exploration de la situation et non l'élaboration d'une argumentation.

Comme le rouge, peut être utilisé dans deux directions

- ↳ Sur la méthode de réflexion : discerner les erreurs logiques (fondements valables et justifiés ? Conséquence ? Cette conséquence s'ensuit-elle nécessairement ? Autres conséquences possibles ? Proposer d'autres explications... même si elles ne sont pas équiprobables, car une pensée en chapeau noir n'est pas un « argument »)
- ↳ Sur la substance : tester les faits (chapeau blanc) sur la base des expériences passées. Projeter dans le futur pour mesurer les échecs ou défaillances. Est-ce la vérité ? Quels sont les risques ? Les faiblesses ? « Oui...mais » pour pointer les éléments à corriger ou garder à l'esprit.



Attention à la critique d'une partie insinuant que le tout est mauvais, à la confusion avec le chapeau rouge.

S'opposer à un "chapeau noir" excessif ou à contretemps

- ↳ *Noter l'élément négatif et en tenir compte (ajustement)*
- ↳ *Montrer par un point de vue parallèle que cela manque de vraisemblance (oui ... mais)*
- ↳ *Accepter le danger et présenter la riposte (oui ... mais)*
- ↳ *Nier la réalité du danger et renchérir en chapeau noir (polarité)*
- ↳ *Proposer une autre option en regard (oui ... mais)*



Dans le cas d'idées neuves, utiliser d'abord le chapeau jaune (nous sommes si entraînés à la "critique" qu'il est très difficile de passer du noir au jaune)

Décortiquer l'idée en jaune puis appliquer le noir pour examiner les chances de réalisation de l'idée → signaler les défauts pour améliorer l'idée ; localiser les risques pour être plus créatif (= un tremplin pour chapeaux jaune et vert)

④ CHAPEAU JAUNE : le spéculatif-positif

Jaune comme éclat et rayon de soleil. Réfléchir de façon constructive et provoquer les événements.

Le choix de regarder les choses sous leurs bons aspects

- ↳ Apporter les aspects constructifs et positifs.
- ↳ Avoir le désir dévorant de provoquer les événements : avoir le sens du profit et l'espoir
- ↳ Réussir à repérer la valeur là où les autres n'ont rien décelé

Différentes approches:

- ↳ Juger : rechercher un maximum d'arguments pour renforcer la suggestion.
- ↳ Proposer : faire des suggestions positives pour résoudre un problème : elles peuvent être très ordinaires ; corriger les erreurs notées par le chapeau noir.
- ↳ Spéculer : aller au devant des opportunités, sur la base du meilleur scénario possible, extrapoler la situation présente, faire des hypothèses « si... » une condition positive est remplie (changement des conditions actuelles dans le bon sens).
- ↳ Elaborer des visions.
- ↳ Définir une opportunité... éventuellement proposer des idées existantes pour y répondre ... *et laisser au chapeau vert le soin de proposer quelque façon nouvelle de l'exploiter.*

De l'optimisme à tout crin à la logique pratique

- ↳ Si nous restreignons nos pensées en chapeau jaune à ce qui est sensé et connu, les progrès seront limités
- ↳ Etiqueter le niveau de véracité, du prouvé à la chance infime.
- ↳ Les actions "risquées" sont à incorporer à notre réflexion, pour garder le choix de les retenir ou non après.

La pensée en chapeau jaune est une quête délibérée du positif. Mais cette quête peut parfois être vaine !

⑤ CHAPEAU VERT : la pensée créative

Des solutions diverses toujours plus nombreuses

Contraire au fonctionnement du cerveau (machine à reconnaître et rejeter de ce qui ne correspond pas aux structures qu'il a organisées)

La pensée en "chapeau vert" ne peut avoir d'objectif de résultat

Chapeau	résultat attendu
Blanc	une information précise, objective, impartiale
Noir	Des critiques spécifiques
Jaune	Des commentaires positifs (<i>pas toujours possible</i>)
Rouge	Des réactions émotives et affectives (<i>même neutres</i>)
Vert	On peut seulement y consacrer du temps, de l'effort

Un apport à la créativité : la pensée latérale

- ↳ changer les concepts et les perceptions, structures traditionnellement organisées à partir de l'expérience
- ↳ changer de structure dans un système structurant asymétrique : ne pas suivre la structure mais sauter d'une structure à une autre (analogie avec l'humour)

Remplacer le jugement par le mouvement

- ↳ utiliser la **valeur de mouvement** (effet de propulsion) d'une idée : voir où elle nous mène, en extrayant son principe ou en mettant l'accent sur la différence : la provocation est centrale. On en tire parti.
- ↳ « Supposez que... » : faire une **hypothèse provocante** : qu'elle est l'intérêt de cette idée, où mène-t-elle, où est la nouveauté ?
- ↳ Démarche plus ciblée : « sous la protection du PO (provocative operation) » (*pour indiquer que l'on veut faire sciemment cette démarche*) lancer une idée "folle" et la "suivre" (ex : les voitures PO ont les roues carrées). **NOTA** : la "pensée PO" peut être initialisée par un mot tiré au hasard ou par une idée "absurde", c'est-à-dire contraire au « bon sens » ("le magasin PO paye les clients")

Il y a toujours d'autres solutions possibles

- ↳ Chercher des variantes à la première solution trouvée, ou plus généralement aux solutions « habituelles ».
- ↳ Prendre le contre-pied de ce qui se fait habituellement.
- ↳ Etudier avec le chapeau vert une idée (*pas forcément absurde*) que l'on n'aime pas
- ↳ Passer à un autre niveau (*supérieur*)
- ↳ Faire une pause créative (*pour chercher une autre solution au lieu de s'obstiner sur la première*)

Que faire des idées générées ?

- ↳ Conserver toutes les idées émises, même si elles sont inachevées
- ↳ Utiliser des « moules à idées » qui utilisent les contraintes pour façonner les idées et les rendre utilisables
- ↳ Présenter l'idée pour la rendre acceptable à ceux qui vont l'utiliser
- ↳ **Chapeau jaune** : développement constructif, évaluation positive, recherche profits et valeurs
- ↳ **Chapeau noir** : analyser les risques, les aspects négatifs
- ↳ **Chapeau blanc** au fur et à mesure (pour fournir des données, juger de l'efficacité ou de la valeur)
- ↳ Terminer par le **chapeau rouge** : aimons-nous assez cette idée pour aller de l'avant ?

Ce processus pourrait être piloté par un « gestionnaire de concepts ».

⑥ CHAPEAU BLEU: le contrôle de la pensée

Réfléchir au travail de réflexion nécessaire à l'exploration d'un sujet

Le « chapeau bleu » est aux commandes

- ↳ Gère les changements de chapeau et organise d'autres aspects de la pensée : évaluer les priorités, énumérer les contraintes, ...
- ↳ Fournit la carte (la structure) : établit le plan de réflexion et aide à enchaîner les étapes (faire des résumés, conclure les étapes). **Le plan dépend du problème à traiter.**
- ↳ Prend acte des échecs dans la réflexion : note les contradictions (« idées correctes sous certaines conditions » → apprécier après les conditions).
- ↳ Fait respecter la règle du jeu.

Au-delà des chapeaux, il utilise toutes les ressources d'un bon animateur



1. chacun peut intervenir en « chapeau bleu » pour parler du processus en cours ;
2. le programme est à faire connaître d'avance (ou élaborer ensemble) pour limiter le noir et le rouge en cours de réflexion.

Exemple de programme pour une réflexion déclenchant de fortes réactions affectives

- *rouge* (faire connaître les émotions)
 - *blanc* (lister les infos)
 - *jaune* (propositions existantes et suggestions, avec interactions avec *bleu*, car *bleu* pose les questions et souligne les problèmes, et *blanc* pour proposer des approches récentes qui ont fait leur preuves puis *bleu* : repérer les domaines qui réclament de nouveaux concepts puis *vert* : générer ces concepts puis *bleu* : classer ces concepts (à évaluer, à étoffer, à noter)
 - cocktail *blanc*, *jaune* et *vert* pour développer les propositions
 - *noir* (propositions impossibles & remise en cause de la valeur de solutions réputées OK)
 - *jaune* et *vert* contre le *noir* (corriger erreurs, éliminer faiblesses, résoudre problèmes)
 - *noir* (risques, danger, lacunes)
 - *bleu* : vue d'ensemble et stratégie de sélection de la solution
 - *rouge* (sentiment sur choix possibles)
 - *jaune* et *noir* (choix)
 - *bleu* (stratégie du travail de réflexion à faire pour mettre en œuvre la décision)
- Blanc* : de temps en temps pour vérifier certains points positifs

UNE CARICATURE DARWINISTE DE LA REFLEXION ?

Souvent, la réflexion collective se passe comme s'il fallait « mijoter » dans ses pensées jusqu'à ce que l'un des penseurs découvre la bonne démarche, capable de réaliser ce qu'on souhaite. C'est une exploration de l'expérience au petit bonheur, guidée avec fermeté par la critique négative. A l'implacable pression de l'environnement (Darwin) on substitue celle du négativisme. Seules les idées « les mieux adaptées » survivent. Ce type de raisonnement présuppose que les participants détiennent les propositions parmi lesquelles sera choisie la solution. La pensée alors ne cherche pas à explorer un sujet mais à étayer un point de vue.

Les six chapeaux peuvent contribuer à sortir de cette caricature.