

EDWARD DE BONO

# Les six chapeaux de la réflexion

*La méthode de référence mondiale*

Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle

© Éditions Eyrolles, 2005

ISBN : 2-7081-3010-2

**EYROLLES**



## 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

EDWARD DE BONO

# Les six chapeaux de la réflexion

*La méthode de référence mondiale*

Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle

© Éditions Eyrolles, 2005

ISBN : 2-7081-3010-2

**EYROLLES**



## Six chapeaux, six couleurs

Chacun des six chapeaux a sa couleur : blanc, rouge, noir, jaune, vert, bleu. Chaque couleur désigne un chapeau. J'aurais pu choisir des noms savants en grec pour désigner chaque mode de réflexion. Certains lecteurs auraient pu en être impressionnés. Mais cela aurait été sans intérêt du fait de la difficulté de retenir ces noms.

Je veux que les penseurs *visualisent*, imaginent de vrais chapeaux. Pour cela, la couleur est importante. Autrement, comment pourrait-on distinguer les différents chapeaux ? Différentes formes de couvre-chefs seraient aussi trop difficiles à retenir et prêteraient à confusion. La couleur facilite la représentation mentale.

La couleur de chaque chapeau est aussi liée à sa fonction :

- ❖ *Chapeau blanc.* Le blanc est neutre et objectif. Le chapeau blanc se rapporte aux données et aux faits objectifs.
- ❖ *Chapeau rouge.* Le rouge suggère la colère (voir rouge), la rage, les émotions. Le chapeau rouge donne le point de vue émotionnel.
- ❖ *Chapeau noir.* Le noir est sombre et lugubre. Le chapeau noir souligne les risques et les faiblesses d'une idée.
- ❖ *Chapeau jaune.* Le jaune est gai et positif. Le chapeau jaune est optimiste, il énonce les espoirs et les avantages.
- ❖ *Chapeau vert.* Le vert représente l'herbe, la végétation luxuriante, la croissance fertile. Le chapeau vert indique la créativité et les idées neuves.
- ❖ *Chapeau bleu.* Le bleu est la couleur du ciel qui est au-dessus de toutes choses. Le chapeau bleu prend du recul. Il organise le processus de la réflexion. Il dirige aussi l'utilisation des autres chapeaux.

Il est aisé de se souvenir de la fonction de chaque chapeau si on se rappelle la couleur et les symboles qui y sont associés. On peut aussi penser à ces chapeaux par paires.

- ❖ Blanc et rouge
- ❖ Noir et jaune
- ❖ Vert et bleu.

Dans la pratique, on se réfère *toujours* aux chapeaux par leur couleur et non par leur fonction. Il y a une bonne raison à cela. Si vous demandez à quelqu'un

d'exprimer ses sentiments, vous n'obtiendrez probablement pas de réponse honnête, car être émotif est considéré comme une faiblesse. Par contre, exprimer une couleur, comme *rouge*, est neutre. On peut demander à quelqu'un d'« enlever le chapeau noir » plus facilement que de « cesser d'être critique ». La neutralité des couleurs permet aux chapeaux d'être utilisés sans réserve. Réfléchir devient un jeu, avec des règles bien définies, plutôt qu'une incitation ou une réprobation.

On se réfère aux chapeaux directement :

Je voudrais que vous enleviez votre chapeau noir.

Pendant quelques instants, mettons notre chapeau rouge.

Voilà qui est très bien pour la réflexion en chapeau jaune. Maintenant, voyons ce que ça donne avec le blanc.

Lorsque vos interlocuteurs n'ont pas lu le livre et ne connaissent pas la symbolique des six chapeaux, l'explication donnée pour les couleurs leur donne rapidement une idée de ce que représente chaque chapeau. À eux de lire le livre après. Plus le langage des chapeaux sera répandu et plus il sera efficace. À terme, vous devriez pouvoir les utiliser dans toutes les réunions et passer d'un chapeau à l'autre sans difficulté.



EDWARD DE BONO

# Les six chapeaux de la réflexion

*La méthode de référence mondiale*

Traduit de l'anglais par Michèle Sauvalle

© Éditions Eyrolles, 2005

ISBN : 2-7081-3010-2

**EYROLLES**



# Sommaire

Préface à l'édition française	7
1 Introduction	11
2 Six chapeaux, six couleurs	25
3 Utiliser les chapeaux	28
<b>1 Le chapeau blanc</b>	<b>37</b>
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
<b>2 Le chapeau rouge</b>	<b>63</b>
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
<b>3 Le chapeau noir</b>	<b>91</b>
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

<b>6</b>	<i>Les six chapeaux de la réflexion</i>	
<b>4</b>	<b>Le chapeau jaune</b>	<b>111</b>
	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
<b>5</b>	<b>Le chapeau vert</b>	<b>137</b>
	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
<b>6</b>	<b>Le chapeau bleu</b>	<b>175</b>
	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