

SIX CHAPEAUX POUR ÊTRE EFFICACE ET CRÉATIF

Vous ne dormirez plus en réunion



La méthode est simple et rapide. En dissociant la réflexion en différents modes de pensée représentés par six chapeaux, les réunions deviennent plus efficaces et créatives. Les résultats sont tangibles, que ce soit pour améliorer une relation client ou développer de nouveaux produits.

L'alerte avait été donnée : les relations avec un client important étaient de plus en plus difficiles pour le partenaire de Patrick Marette, patron de Design Board. Au point que les deux parties ne voyaient plus d'issue pour renouer les fils d'une bonne relation. Plutôt que de passer des heures en *brainstorming* afin de dégager quelques pistes de réflexion, Patrick Marette a réuni des collègues et sorti plus d'une cinquantaine d'idées en quelques minutes. Vingt-cinq d'entre elles ont été retenues.

La formule utilisée ? La méthode des «six chapeaux pour penser», inventée par le Dr Edward de Bono, également l'inventeur de la «pensée latérale» et considéré comme une autorité mondiale dans le domaine de la réflexion créative et conceptuelle. Cette approche permet d'aborder une problématique à partir de différents points de vue ou «chapeaux», qu'on revêt de manière successive (*lire encadré*).

«Nous avons tous connu des réunions où certains lancent des idées géniales, immédiatement tuées par un *c'est trop cher* ou *ça n'ira pas*, constate Patrick Marette. Mais aussi des réunions qui tirent en longueur, comptent trop de participants et où les résultats sont flous. Or, les attentes en matière de performance sont de plus en plus fortes. Il est donc nécessaire de sortir du schéma du *brainstorming* classique, où les idées retenues ne sont pas toujours les meilleures mais souvent les mieux défendues.»

Pour Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin, deux consultants qui mettent en application les formations des «six chapeaux» et de la «pensée latérale», «la véritable innovation n'est pas l'amélioration continue ou l'optimisation, mais la capacité d'inventer de nouveaux concepts et idées, sources de valeur ajoutée et d'avantage compétitif.»

«Le fait de dissocier la réflexion en différents modes de pensée permet d'être beaucoup plus efficace dans les

réunions, dans l'analyse des données et des sentiments, confirme Guido Busseniers, responsable des produits et services pour la clientèle entreprise chez ING. Chaque chapeau a sa place dans la réflexion mais ne pollue pas l'autre. C'est puissant.»

Etre pleinement efficace

Les résultats ont été convainquants lorsque l'équipe de Guido Busseniers a été formée, pendant deux jours, à la technique des «six chapeaux», avec l'aide des consultants Jean-Louis Baudoin et Aline Frankfort. «Mon objectif était de pousser mes collaborateurs, tous spécialisés dans des produits particuliers, à offrir une ou plusieurs offres globales à la croisée de leurs spécialités individuelles.» Suite à une brève formation, l'équipe joue le jeu, passe d'un chapeau à l'autre, tout en explorant à fond l'approche adoptée. Résultat ? Une vingtaine d'idées dont trois sont en cours de réalisation. «L'association des idées des uns et des autres a permis d'aller beaucoup plus loin et d'être plus créatif dans l'offre, se félicite Guido Busseniers. L'objectif était donc pleinement atteint.»

Pour être réellement efficace, il est préférable que la formation soit donnée à une équipe d'employés ou de cadres afin que, lors de réunions, chacun soit familier avec le processus et jongle avec les chapeaux. Elle peut toutefois être modulée en fonction des besoins. La bonne quarantaine d'employés que compte Design Board, de la secrétaire au comptable, a bénéficié d'un jour de formation à la méthode des six chapeaux. «Les commerciaux et les créatifs ont eu deux jours, et les personnes qui animent les réunions, quatre», précise Patrick Marette. L'investissement, conséquent pour la PME, s'est révélé rentable selon son patron, en termes d'efficacité comme de rapidité. Ce

que confirme Guido Busseniers, qui a notamment vu le temps dédié aux réunions fortement diminuer et devenir plus efficient.

Eviter les interférences

Deux jours de formation par Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin ont cependant laissé l'équipe d'ING sur sa faim. «Pour nous assurer que nous maîtrisons bien la méthode, nous avons demandé à Aline Frankfort, qui semble nous pousser dans nos derniers retranchements, à nous coacher sur différents dossiers, prolonge Guido Busseniers. Nous avons ainsi limité les tâtonnements et amélioré le bon séquençage des différents chapeaux. Lorsque les réactions émotionnelles face à un projet sont fortes, il est préférable de débiter la discussion avec un chapeau rouge, qui permet

à chacun d'exprimer ses sentiments. On peut ensuite aborder l'analyse factuelle de la proposition sans interférence.»

Facile à comprendre, la méthode de réflexion d'Edward de Bono a l'avantage d'être très rapide. «Il m'arrive de mener une réflexion qui dure à peine quelques minutes mais se révèle redoutablement efficace. J'apporte des propositions beaucoup plus novatrices en me réunissant quelques minutes avec un de mes collaborateurs et en utilisant la technique des six chapeaux, qu'en participant à certaines réunions d'une heure, qui rassemblent une quinzaine de personnes pour un *brainstorming* classique.»

Nathalie van Ypersele ■

Aline Frankfort et Jean-Louis Baudoin, Creative ConsulTeam, 37, rue du Prince Royal, 1050 Bruxelles — ☎ : 025146510.

Les 6 chapeaux



LE CHAPEAU BLANC

✓ Il a trait directement aux données factuelles envisagées de manière neutre. Sous un Chapeau Blanc, on se focalise exclusivement sur l'information pertinente.

✓ Quelles informations avons-nous sur ce sujet ? Desquelles avons-nous besoin ? Quelles informations aimerions-nous avoir et comment les obtenir ?



LE CHAPEAU ROUGE

✓ Il permet de signaler les sentiments et les émotions. Le Chapeau Rouge donne toute la liberté d'exprimer des intuitions, des *a priori*, des pressentiments ou des réactions émotionnelles. Il n'est pas nécessaire de les expliquer, de les justifier, de les déguiser sous le couvert de la logique.

✓ Quels sentiments ces projets éveillent-ils en vous ? Dites-moi ce que vous ressentez.



LE CHAPEAU NOIR

✓ Il incarne la logique négative et signale les dangers, les difficultés et les problèmes. Le Chapeau Noir souligne les erreurs ou faiblesses. Sans le Chapeau Noir, la réflexion manquerait totalement de réalisme et conduirait souvent au désastre, mais attention à ne pas trop abuser de la pensée critique. Elle n'est qu'un aspect de la réflexion.

✓ Quelles sont les difficultés ? Quels sont les dangers ? Qu'est-ce qui pourrait mal tourner ?

LE CHAPEAU JAUNE

✓ Il représente la logique positive dans la réflexion. Le Chapeau Jaune recherche les opportunités, les avantages, les bénéfices et la valeur d'un concept ou d'un projet, tout comme sa faisabilité. Tout en étant optimiste, le Chapeau Jaune doit être logique et réaliste.

✓ Quelles sont les opportunités émergentes ? Quel est l'intérêt de cette idée ? Quels sont les avantages de cette proposition ?



LE CHAPEAU VERT

✓ Il est le chapeau de la créativité. Il est réservé à la recherche et à l'invention des idées nouvelles, d'autres solutions possibles, d'améliorations et de modifications aux idées existantes. Contrairement au Chapeau Jaune, le Vert ne doit pas être logique à toutes les étapes, mais focalisé. Au bout du compte, les idées doivent être sources de nouvelle valeur ajoutée.

✓ Quelles sont les alternatives ? Quels nouveaux concepts pouvons-nous inventer ?



LE CHAPEAU BLEU

✓ Il a trait à la maîtrise du processus. Avec le Chapeau Bleu, l'intéressé prend du recul et examine la réflexion qui doit être ou est en train d'opérer. Il précise les «focus» et les objectifs. Il établit l'ordre du jour de la réflexion, demande des résumés et pousse aux conclusions. Tout comme le chef d'orchestre essaie de tirer le meilleur parti de tous les instruments, le Chapeau Bleu veut obtenir la meilleure réflexion possible.

✓ A quoi réfléchissons-nous ? Par quoi commencer ? Qu'allons-nous faire ? Quelles sont les prochaines étapes ?



Il faut sortir du brainstorming classique, où les idées retenues ne sont pas toujours les meilleures mais les mieux défendues.

Edward De Bono, *Les six chapeaux de la réflexion, La méthode de référence mondiale*, Editions d'Organisation, 2005.