
La méthode des six chapeaux d'Edward de Bono appliquée à la décision en orientation

The Edward de Bono's six thinking hats technique applied to academic making-decision

Marie-Hélène Gros et Monique Wach



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/osp/4739>

DOI : [10.4000/osp.4739](https://doi.org/10.4000/osp.4739)

ISSN : 2104-3795

Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

Édition imprimée

Date de publication : 15 mars 2016

ISSN : 0249-6739

Référence électronique

Marie-Hélène Gros et Monique Wach, « La méthode des six chapeaux d'Edward de Bono appliquée à la décision en orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 45/1 | 2016, mis en ligne le 01 mars 2018, consulté le 16 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/osp/4739> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.4739>

Ce document a été généré automatiquement le 16 décembre 2020.

© Tous droits réservés

La méthode des six chapeaux d'Edward de Bono appliquée à la décision en orientation

The Edward de Bono's six thinking hats technique applied to academic making-decision

Marie-Hélène Gros et Monique Wach

- 1 À l'heure actuelle, l'orientation est conçue comme un accompagnement de la personne comprise comme un sujet « libre et responsable de lui-même » face à un choix d'orientation pouvant « être considéré à plusieurs reprises tout au long de la vie » (Lhotellier, 2012). L'objectif du.de la psychologue en orientation doit être de doter la personne bénéficiaire de compétences à s'orienter tout au long de la vie, l'accompagnement en orientation doit comprendre la prise en charge de l'indécision du.de la bénéficiaire, afin de l'amener à se considérer comme compétent.e à décider. Dans le cadre de la réflexion sur l'indécision et sur la prise de décision en orientation, nous avons utilisé une méthode développée par Edward de Bono, la méthode des « six chapeaux de la réflexion », moyen d'exercer les compétences décisionnelles et de renforcer le sentiment d'efficacité en orientation.
- 2 De Bono, spécialiste de la créativité, propose une méthode de prise de décision en groupe qui peut être appliquée à la problématique du choix d'orientation. Après avoir présenté Edward de Bono, nous décrivons sa méthode de la « pensée latérale », à l'aide « des six chapeaux de la réflexion » pour en proposer une application originale en orientation auprès d'un groupe de jeunes lycéen.ne.s de terminales générales.

Présentation d'Edward de Bono et de sa méthode des six chapeaux

Edward de Bono

- 3 Edward de Bono est né en 1933 à Malte, il est docteur en médecine et en philosophie, psychologue et spécialiste en sciences cognitives. Il a enseigné à Oxford, Cambridge, Londres et Harvard. Bien identifié dans le domaine du conseil en management, il reste peu connu dans le domaine éducatif en France. Il est pourtant l'auteur de plus de 70 ouvrages traduits en 40 langues lus dans 58 pays, dont certains en français. Tout au long de sa carrière, il est intervenu comme consultant auprès de grandes compagnies, comme Coca-Cola ou Ericsson, d'organisations internationales et d'hommes politiques.

La méthode de la pensée latérale

- 4 Cette méthode d'aide à la décision est parue dans un ouvrage aux États-Unis en 1985 sous le titre Six Thinking Hats ; la première publication de la traduction française Les six chapeaux de la réflexion date de 1987. La proposition initiale est de développer une méthode de débat plus efficace que la confrontation argumentaire. Dans une approche classique, la pensée est basée sur la création de catégories de situations à l'aune de l'expérience passée. Ce mode de pensée est adéquat dans un monde stable, où les situations du passé se reproduisent. Il privilégie une argumentation qui fonctionne sur le mode de l'antagonisme et de la confrontation et sert à défendre un point de vue et non à explorer un sujet. « L'argumentation est parfois nécessaire, mais lorsqu'il s'agit d'explorer un sujet 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 » (de Bono, 2005, p. 9).
- 5 La pensée parallèle, au contraire, invite à réfléchir sur ce qui peut être et ne se limite pas seulement à ce qui est. Elle incite l'ensemble des personnes à regarder en même temps, en parallèle, dans la même direction. La pensée parallèle va plus loin encore. Contrairement à la pensée traditionnelle qui suppose une discussion entre deux personnes dès qu'un désaccord se produit, dans la pensée parallèle, plusieurs visions (ou informations) même contradictoires sont mises en parallèle et un choix ne sera effectué que si nécessaire. On considère que chacun a raison sous certaines conditions, dans certaines circonstances ou selon certaines conditions d'exploitation ; ainsi la personne, le groupe peut chercher une solution tenant compte des différentes visions.
- 6 Concrètement, la méthode utilise des chapeaux de couleurs différentes, qui symbolisent les directions dans lesquelles tous les membres du groupe doivent orienter leurs réflexions à un moment précis.
- 7 Les avantages de la méthode sont nombreux. En premier lieu, cette méthode est très puissante, car elle mobilise l'intelligence, l'expérience et les connaissances de tous les membres du groupe dans une même direction. En deuxième lieu, cette méthode permet une économie de temps puisque l'obligation de réponse propre à la pensée argumentative n'existe plus. Ici, les idées s'ajoutent en parallèle, même s'il s'agit d'idées contradictoires ou de contre-argumentations. Les deux points de vue sont alors présentés en parallèle et une décision ne sera prise, si nécessaire, que plus tard : il n'y a pas de discussion à chaque étape. En troisième lieu, cette méthode permet la mise en

retrait de l'ego : la prise de parole pour soi (par provocation et antagonisme avec la personne qui a émis l'idée) est remplacée par une exploration plus neutre et objective. Enfin, le quatrième avantage réside en la focalisation sur une seule direction (rassemblement d'informations ; collecte de nouvelles idées, etc.), ce qui élimine la confusion et améliore la réflexion. Comme le dit de Bono : « Jongler avec six balles est difficile. Lancer une seule balle, c'est incontestablement plus simple » (2005, p. 23).

La signification symbolique des couleurs des six chapeaux

- 8 Une séance qui applique la méthode des six chapeaux se compose d'une succession de séquences désignées par des chapeaux de différentes couleurs, à chacune des couleurs correspondent des caractéristiques, une signification symbolique (voir encadré).

Le chapeau blanc : les faits

- 9 Le chapeau blanc renvoie au neutre et à l'objectif. Il permet de collecter les données et les faits objectifs. Il s'agit de données, de chiffres ou d'éléments plus flous : certitudes, croyances qui seront utiles à vérifier, opinion d'autrui (à l'exception de la sienne qui est exprimée sous le chapeau rouge), anecdotes ou exemples. Attention, rien ne doit être délivré à un niveau différent de celui auquel il appartient réellement : une opinion devant être proposée à titre d'opinion et non comme un fait. L'utilisation du chapeau blanc demande une discipline afin de délivrer des informations avec le maximum d'objectivité.
- 10 Ce chapeau est utilisé en début et / ou en fin de séance pour vérifier que les propositions correspondent bien aux informations détenues et disponibles. Son rôle est de circonscrire l'information manquante dont les protagonistes ont besoin et d'exposer les moyens d'obtenir cette information.

Le chapeau rouge : les émotions et les intuitions

- 11 Le chapeau rouge représente le point de vue émotionnel : il comprend les aspects irrationnels et non objectifs de la pensée, voire des sentiments « intellectuels » (e.g. on trouve l'idée très intéressante). Il est l'occasion de recueillir des sentiments, des émotions et des intuitions. Il n'est pas nécessaire, et les participant.e.s devraient même s'interdire, de justifier les sentiments ainsi exprimés.
- 12 Le chapeau rouge permet de repérer les zones très chargées d'un point de vue émotionnel afin de s'en tenir à l'écart, tant que possible, dans la recherche d'une solution à un conflit (mais cela n'est pas toujours possible : par exemple, si la satisfaction des souhaits de l'un se fait au détriment de l'autre, ou encore en cas d'antagonisme entre satisfaction à court et à long terme).

Le chapeau noir : les risques et les critiques

- 13 Le chapeau noir est sombre, lugubre, et renvoie à la vigilance et à la prudence, importantes dans la survie. Il sert à repérer ce qui ne correspond pas à l'expérience passée, à isoler les raisons d'un échec, à repérer les difficultés et les problèmes, à rester dans les limites de la loi, à respecter les normes et l'éthique. Il permet d'évaluer les

risques et les faiblesses de l'idée, de faire ressortir les erreurs de la réflexion afin de poursuivre ou d'abandonner celle-ci.

- 14 S'appuyant sur une réflexion logique, il doit permettre d'invoquer des raisons acceptables par n'importe qui et pas seulement parce que défendues de manière persuasive par une personnalité influente. Bien que nécessaire, de Bono met en garde contre une utilisation excessive du chapeau noir.

Le chapeau jaune : les avantages, le positif

- 15 Le chapeau jaune, de la couleur du soleil, est gai, positif et optimiste ou plus exactement « positif-spéculatif » (en lien avec l'avenir). Il énonce les espoirs et les avantages et implique une attitude délibérément volontaire de rechercher et de repérer les avantages, les ou la valeur(s) d'une idée, habituellement plus difficile que de repérer les dangers. L'aspect volontaire signifie que l'aspect positif ne découle pas d'une idée, il la précède. Cette quête délibérée du positif peut quelquefois s'avérer vaine, ou au contraire source féconde de résultats : car dit de Bono, « ce sont ceux qui s'attendent au succès qui réussissent » (2005, p 118).
- 16 En anticipant l'avenir de manière positive, les bénéficiaires vont essayer d'évaluer le projet « dans le meilleur des cas ». Si le profit n'est pas assez grand, l'idée est abandonnée. Dans le cas contraire, le scénario initial est révisé et on essaie d'étudier les conditions de sa réalisation.
- 17 Sous le chapeau jaune, on recueille généralement les propositions reprenant les moyens connus ayant déjà servi ailleurs. Ce n'est donc ni la simple euphorie positive (chapeau rouge), ni la création de nouvelles idées (chapeau vert).

Le chapeau vert : la créativité

- 18 Le chapeau vert revêt la couleur de l'herbe, de la végétation luxuriante, de la croissance fertile. Il indique la créativité, et les idées neuves, mêlant exploration et prise de risques. Sous le chapeau vert, les participant.e.s sont amené.e.s à formuler des pensées provocantes ou délibérément illogiques. De Bono propose ainsi de tirer un mot au hasard et de l'accoler au concept ou à l'objet de travail, s'en servir comme contrepoint. Par exemple, si le thème travaillé est la télévision et le mot tiré au hasard est « fromage », le couple télévision-fromage peut renvoyer aux trous et à des fenêtres qui montreraient d'autres chaînes.
- 19 La pensée créative est trop souvent vue comme un luxe et pas assez comme une part du processus de réflexion : le formalisme du chapeau lui donne une place reconnue. La présence du chapeau vert donne l'obligation de consacrer du temps à générer des idées neuves, permet de se donner les moyens de penser autrement, mais sans obligation de résultat.
- 20 Le chapeau vert permet de rechercher et de développer une multiplicité de solutions, de dépasser les solutions évidentes et de spécifier les variantes des différentes solutions voire de changer le niveau ou le cadre de la réflexion. Un exemple cité dans l'ouvrage : « Vous me demandez de vous donner des méthodes différentes pour charger les camions. Je vous répondrai qu'il serait plus raisonnable d'acheminer notre production par le train » (de Bono, 2005, p. 163).

- 21 Les idées récoltées sous le chapeau vert peuvent alors être passées sous le crible des chapeaux jaune, puis noir : cette idée nous permet-elle d'avancer ?

Le chapeau bleu : la prise de recul

- 22 Le chapeau bleu, c'est celui du ciel, au-dessus de toutes choses. Porté par l'animateur.trice de séance, il permet de prendre du recul, de réfléchir et d'organiser le processus de réflexion, d'évaluer les priorités, d'énumérer les contraintes : il dirige l'utilisation des autres chapeaux. Ainsi, le premier chapeau bleu qui inaugure la séance va servir à définir la situation ou le problème, à proposer d'autres définitions possibles, à préciser ce que les participant.e.s veulent atteindre, l'objectif de la réflexion, le contexte de la réunion, la séquence des chapeaux à utiliser. Pendant la session, ce chapeau maintient la discipline : il garantit que les participant.e.s utilisent les chapeaux qui conviennent et annonce les changements de chapeaux. Enfin il sert à faire le point sur ce qui a été atteint, la solution ou tout au moins les idées qui sont retenues et peuvent être passées au chapeau rouge, et introduit les prochaines étapes.

La séance de réflexion avec le déroulement des chapeaux

- 23 Le déroulement habituel d'une séquence se compose généralement d'un chapeau bleu, d'un chapeau rouge, d'un chapeau blanc pour rassembler toutes les informations pertinentes, puis d'un chapeau jaune et d'un chapeau noir... Après un chapeau bleu (en début comme en fin), l'animateur.rice peut inviter à un retour réflexif sur la séance par l'intermédiaire d'un chapeau rouge : que pensent les participant.e.s de cette séance, ont-ils.elles l'impression d'avoir bien travaillé, leurs sentiments ont-ils.elles changé, etc.
- 24 Durant la séance l'animateur.trice désigne les chapeaux par leurs couleurs et non par leurs fonctions, dans le cas contraire les sollicitations des participant.e.s seraient perçues comme trop directes : il est plus facile de demander à quelqu'un.e d'enlever le chapeau noir que de cesser d'être critique, comme il est plus facile de demander de penser en chapeau rouge plutôt que d'exprimer ses sentiments. Dans ce dernier cas, l'animateur.trice n'obtiendrait pas de réponse honnête du.de la participant.e car être émotif peut être perçu comme une faiblesse dans le groupe. L'utilisation d'un chapeau permet le décentrement et offre ici un signal neutre autorisant des commentaires à la fois plus libres et respectueux entre les participant.e.s.
- 25 Dans le cycle de réflexion, le travail sur les idées doit suivre deux temps : un premier temps dédié à la conception d'idées sans que le jugement intervienne et dans un climat de stimulation du groupe, le second temps dévolu à l'évaluation des idées ainsi produites permettant le repérage de celles qui sont suffisamment intéressantes pour être approfondies. Ainsi, il convient de toujours placer un chapeau jaune avant un chapeau noir, sinon les aspects négatifs concernant une idée apparaîtront comme trop nombreux et les participant.e.s ne trouveront plus la motivation pour poursuivre cette idée dans ses aspects positifs.
- 26 La séquence, ou le roulement des chapeaux, est prédéfinie au début de la réunion sous un premier chapeau bleu. On peut ensuite utiliser un chapeau rouge si on pense que des sentiments sont déjà fortement ressentis ; il est préférable que l'animateur.trice n'exprime pas ses sentiments, sinon les participant.e.s auront l'impression qu'il faut

être d'accord avec lui.elle. Puis le programme de cette séquence est appliqué selon le déroulement défini afin de ne pas tomber dans l'argumentation. Une séance peut se réduire à deux, trois ou quatre chapeaux. Il est recommandé que la durée de chaque chapeau soit courte, afin d'obliger les participant.e.s à se concentrer et ne pas se perdre dans des considérations inutiles (e.g. une minute par personne). L'animateur.trice peut aussi proposer, à plusieurs reprises, des moments de réflexion individuelle avant une mise en commun. À défaut, il peut arriver que les personnes soient trop occupées à écouter les autres et éprouvent des difficultés à réfléchir pour elles-mêmes.

- 27 Maintenant que nous avons décrit cette méthode, nous allons présenter comment ce processus de réflexion a été proposé à des élèves de terminale générale.

La méthode des six chapeaux dans le domaine de l'orientation

- 28 Cette séquence basée sur la méthode des six chapeaux faisait partie d'un dispositif plus large proposé à deux groupes de vingt élèves de terminale générale, volontaires pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé en orientation (Gros, 2013).

Déroulement d'une séance d'orientation : « le cas de Carole »

- 29 La méthode proposée par de Bono et son application constituent les deux dernières séances du dispositif (cinquième et sixième séances proposées). Elles comprennent une présentation très succincte de la méthode (voir supra), prise comme une invitation à travailler collectivement sur la situation d'orientation d'une personne. Après avoir mis la méthode en œuvre une première fois en se basant sur le cas de Carole (cinquième séance), la méthode est appliquée à la situation des lycéen.ne.s participant.e.s (sixième séance).

Présentation du cas de Carole, support à une première application de la méthode

La situation de Carole

- Carole est une jeune fille de terminale économique et sociale qui vient rencontrer la conseillère d'orientation-psychologue car elle hésite entre plusieurs choix d'orientation : la mode, l'architecture d'intérieur et la gestion de restaurant, dans cet ordre de préférence.
 - Un questionnaire de valeurs basé sur le modèle de Schwartz (Gros & Wach, 2013) lui a été proposé pour identifier ses valeurs et celles qu'elle associe aux trois groupes professionnels envisagés.
 - C'est une jeune fille pour laquelle les valeurs les plus importantes sont dans l'ordre décroissant : « l'hédonisme », qui renvoie à la volonté de prendre du plaisir, « le pouvoir », valeur qui comprend l'envie d'avoir de l'argent, mais aussi d'avoir la possibilité de diriger d'autres personnes ; « l'autonomie » de pensée et d'action, qu'on peut définir comme la capacité à prendre soi-même les décisions importantes pour soi. Ensuite elle privilégie l'intuition et l'instinct (« vérité a-rationnelle »). Elle apprécie l'aide à ses proches et aux autres en général (« universalisme et bienveillance »).
- 30 Après avoir évalué ses valeurs personnelles, le questionnaire permet de considérer la possibilité d'appliquer ces valeurs dans les métiers envisagés. Puis, il examine les

concordances et les discordances entre les valeurs personnelles privilégiées et celles attribuées aux métiers envisagés.

- Dans son évaluation des métiers en fonction des valeurs, voici les accords et désaccords exprimés par Carole :
 - Par rapport à « designer de mode » : la représentation du pouvoir est plus faible que celle souhaitée par Carole, par contre le besoin de réussite ressenti par la jeune n'est pas aussi fort que la réussite dégagée par le métier. Le design de mode permet d'exprimer plus d'intuition (vérité subjective) que valorisée par la jeune fille. La sécurité dégagée par le métier semble plus faible que celle valorisée par la jeune.
 - Par rapport à « architecte d'intérieur » : plus de réussite, d'autonomie et de vérité subjective que désirées par la jeune. Moins de pouvoir, de bienveillance, d'universalisme et de sécurité que désirés.
- 31 À ce stade, on observe une proximité entre les profils de valeurs envisagés par la jeune fille pour les professions de designer de mode et d'architecte d'intérieur.
- Pour ce qui est de « manager de restaurant », la jeune femme y associe plus de réussite, plus d'autonomie, moins de pouvoir et de sécurité que souhaités par la jeune. Le différentiel entre les valeurs portées par le métier et les valeurs de la jeune est moins important que pour les deux autres métiers envisagés.

Le déroulement de la séquence des six chapeaux pour Carole

- 32 La modératrice de la séance est la conseillère d'orientation-psychologue. La séance s'ouvre sur 1) un chapeau bleu, avec la lecture du cas et la définition de l'objectif de la séance : ici, le groupe a pour consigne d'envisager la situation de Carole et de dégager des propositions de formation pour son orientation l'année prochaine. Le déroulement de la séance de réflexion se poursuit selon la séquence suivante, 2) chapeau rouge, 3) chapeau blanc, 4) chapeau jaune, 5) chapeau noir, 6) chapeau blanc, 7) chapeau bleu. Détaillons ce qui se passe pour chaque chapeau :
- Le chapeau bleu : il commence par la lecture de la situation, puis la définition de l'objectif de la séance, qui est de dégager des propositions de formation pour son orientation l'année prochaine. Après la définition de l'objectif, l'animatrice définit le déroulement de la séance. Celui-ci s'effectue comme suit : chapeau rouge, chapeau blanc, chapeau jaune, chapeau noir, chapeau blanc, chapeau bleu.
 - Le chapeau rouge : renvoie à la question des sentiments éprouvés par les participant.e.s à l'écoute de la situation de Carole ou à l'idée de l'utilisation de la méthode des six chapeaux.
 - Le chapeau blanc : il s'agit pour le groupe de s'interroger sur les informations dont il dispose et sur les informations dont il aurait besoin.
- 33 Les informations nécessaires sont par exemple : le niveau de « sécurité » de l'architecte d'intérieur, de pouvoir, d'autonomie et de sécurité du designer de mode, et le niveau de pouvoir du manager de restaurant. Ces points sont à vérifier car ils semblent un peu divergents de la représentation que peut en avoir un professionnel de l'orientation. Ainsi, le manager de restaurant dont le contenu de travail renvoie à un certain pouvoir : « il dirige, coordonne et supervise toutes les activités du restaurant. Il est responsable de la gestion financière et de la définition des tarifs appliqués dans l'établissement. Il est également chargé du recrutement et de l'organisation du travail du personnel » (citation issue de la fiche métier de directeur de restaurant, site Internet de l'Hôtellerie-Restaurations).

- 34 Enfin, par rapport aux formations : de design de mode comme d'architecture d'intérieur, l'entrée dans la formation se fait par une mise à niveau artistique, ce qui pose le problème du niveau scolaire et de la pratique artistique. Pour manager de restaurant, la formation peut être publique (mise à niveau en hôtellerie et restauration et ensuite BTS), mais éventuellement privée (ce qui pose la question du coût).
- *Le chapeau jaune* : énonce les espoirs et les avantages. Il implique une attitude délibérément volontaire de rechercher, repérer les avantages et valeurs d'une idée. On évalue le projet dans le meilleur des cas.
- 35 Par rapport à designer de mode : la question de la sécurité ne dépend-elle pas de la taille de l'entreprise (entreprise de haute couture, de grande distribution, etc.) ? Ce métier correspond bien au besoin d'innovation et d'invention.
- 36 Par rapport à architecte d'intérieur : il travaille entre le bureau et le chantier, souvent en libéral ou dans une petite agence (bureaux d'études spécialisés en design ou en architecture), voire comme salarié d'organismes exerçant pour le compte de l'État ou des collectivités territoriales. Il recueille et met en œuvre les souhaits, il est chef de projet et sélectionne les entreprises et organise le travail des corps de métier. Il y a peu d'insertion dans une grande structure.
- 37 Avec un profil d'hédonisme, de pouvoir et d'autonomie, à quelles professions ou formations peut-on penser pour une jeune de terminale économique et sociale ? Quelles professions seraient envisageables suite à des études en école de commerce (commercialisation, communication...), en école de journalisme, etc.
- 38 Avec des besoins de création, d'invention, d'innovation : d'autres domaines dans l'artisanat d'art ou dans l'art, dans le marketing, la communication, la communication graphique seraient-ils possibles ? On peut se référer aux publications du CIDJ, qui proposent dans la rubrique « exercer un métier artistique ou créatif », les métiers d'accessoiriste de spectacles, d'animateur 2D / 3D, d'antiquaire, etc., mais aussi d'urbaniste (ce dernier coordonne et synthétise les compétences des uns et des autres ; il programme et prépare le travail d'autrui, son activité peut comprendre une partie graphique... L'urbaniste peut avoir suivi des cursus variés, de droit, d'histoire, de géographie...).
- 39 Le manager de restaurant va pouvoir bien remplir les besoins de gestion, de direction de personnel, mais pas d'aspect inventif : il faudrait vérifier qu'il n'y a pas de confusion avec restaurateur ou chef de partie.
- *Le chapeau vert* : en utilisant le mot « été » comme contrepoint, pour le « design », le groupe a cité la création de chaussures, de pagnes, de maillots de bain, de chapeaux, de tissus du soleil (relativement au design de mode ou de tissus), l'utilisation de matériaux comme le sable pour la construction (architecte d'intérieur), ou encore la sérigraphie ou le papier peint autour de motifs de soleil, de palmier (design graphique), d'aménagement de terrasse (aménagement paysager). En utilisant « été » avec la « restauration », le groupe a évoqué les desserts tropicaux, les cocktails été (d'où la mention complémentaire barman), une décoration paillote pour le restaurant.
 - *Le chapeau noir* : vont être abordés des problèmes de salaire, d'accès à l'emploi, d'accès à la formation, d'absence de gestion, de pouvoir.

- 40 Finalement, cela pose la question de l'importance des valeurs de sécurité et de pouvoir en opposition à l'innovation.
- *Le chapeau bleu* : prend la forme d'une feuille de route. Cette feuille de route va se composer des points suivants : la prise en compte des débouchés des écoles de commerce, par rapport à communication, marketing / urbanisme... ; la distinction entre manager de restaurant et chef de partie, et le fait d'envisager un stage dans une école qui propose ces formations ; une recherche concernant les conditions d'exercice de designer de mode et d'architecte d'intérieur (par exemple en se renseignant auprès du Conseil français des architectes d'intérieur), pour pouvoir mieux apprécier l'importance respective des valeurs de sécurité, de pouvoir plutôt en antagonisme avec la valeur d'innovation.
- 41 Après cette application de la méthode des six chapeaux de la réflexion à la situation de Carole, nous pouvons l'étendre à l'analyse d'autres cas.

Extension de l'exercice de réflexion avec les six chapeaux aux cas individuels

- 42 Lors de la séance suivante, une nouvelle consigne est proposée : « Sur le modèle de la situation de Carole, l'un.e d'entre vous présentera sa situation d'orientation selon le déroulement suivant : 1) chapeau bleu, 2) chapeau blanc, 3) chapeau jaune, 4) chapeau noir, 5) chapeau vert, 6) chapeau bleu. Vous essaierez de faire progresser votre camarade dans son projet d'orientation. » Cet exercice a été proposé à des élèves qui n'avaient pas encore été reçus en entretien individuel à ce stade du dispositif.
- 43 En complément de la présentation individuelle faite par les élèves, les résultats à un questionnaire d'intérêts ou de valeurs (dont la passation avait été effectuée dans le cadre du dispositif dont les jeunes étaient bénéficiaires) peuvent venir compléter la partie « chapeau blanc » ou présentation de la situation. Ensuite, l'ensemble des élèves a énoncé des propositions de formations ou de domaines professionnels dans le cadre du « chapeau jaune » puis a recherché les faiblesses de ces propositions dans le « chapeau noir ». La difficulté pour l'animatrice a été de maintenir une pensée parallèle, car souvent l'élève concerné par la présentation a eu tendance à réagir et à se positionner, se justifier immédiatement face à chaque proposition. Il nous a semblé artificiel d'attendre le chapeau noir pour entendre l'examen critique des pistes de formation proposées car nous avons recueilli un foisonnement de propositions de la part de certain.e.s élèves, malgré des critiques voire des rejets immédiats des pistes proposées par le groupe. Cette séance d'une durée initiale d'une heure s'est finalement étirée sur deux heures, car elle a été une occasion unique de faire le point sur certaines pistes pour les élèves non encore reçus en entretien et de personnaliser le dispositif.
- 44 Elle a été globalement bien perçue par les élèves, même si certain.e.s semblaient un peu dubitatif.ve.s en début de séance du fait de l'aspect ludique, car elle a permis à chaque jeune de commencer sa réflexion sur une situation neutre et de se sentir plus légitime à réfléchir sur des thématiques d'orientation avant de se concentrer sur sa propre situation. Enfin, elle a permis à chaque participant.e, en peu de temps, de disposer de nombreuses réflexions.
- 45 Voici quelques exemples de réflexions produites dans le cadre de ces séances :
- Un lycéen de terminale économique et sociale semblait hésiter entre une formation d'infographiste et une formation en informatique. Dans le cadre du « chapeau blanc », les autres participant.e.s du groupe lui ont renvoyé son besoin de rechercher des informations complémentaires quant aux écoles d'infographie (leurs niveaux de sélectivité face à son

niveau de pratique artistique, leurs caractères publics ou non d'où coût de la formation, leurs emplacements etc.). La faisabilité du projet a été clairement soulevée par les autres dans la collecte de faits.

- Une lycéenne de terminale scientifique, mais non intéressée par ce domaine, semblait hésiter entre le social et l'étude des langues (profil social et investigateur dans la typologie de Holland et éléments provenant du questionnaire de participation au dispositif). Le « chapeau blanc » a fait apparaître le besoin de mieux connaître les débouchés des études de langues. Le « chapeau jaune » a été l'occasion pour les membres du groupe de rechercher les professions permettant par les langues d'exercer une activité sociale : professeur.e des écoles, professeur.e de français langue étrangère, guide touristique, traducteur.rice auprès de populations migrantes, travail dans une structure promouvant la mobilité (agence de programme européen, de placement à l'étranger, etc.). Cette réflexion a amené la lycéenne à approfondir son projet sur des débouchés qui pourraient allier ses différents domaines d'intérêts.
- Une lycéenne de terminale scientifique semblait perdue entre un projet d'agronomie et son style conventionnel (l'expertise-comptable étant envisagée). Le « chapeau blanc » a permis de considérer ces deux aspects, et amené la jeune femme à préciser que sa sœur avait elle-même effectué des études en agronomie. Mais le « chapeau blanc » a indiqué aussi la nécessité de mieux connaître les activités de type conventionnel. Le « chapeau jaune » a renvoyé à l'exploration distincte des deux possibilités (types de professions, styles de vie possibles, valeurs poursuivies, etc.) mais aussi à la recherche de professions combinant éventuellement les deux domaines d'intérêts exprimés par la jeune. Par exemple, les élèves ont posé la nécessité de rigueur et de gestion dans certaines activités agronomes, comme lorsqu'on travaille en tant que conseiller agricole d'une chambre d'agriculture. L'agronomie est pensée en matière de différentes opportunités, des types de formations possibles en agronomie (en agronomie végétale ou animale, en humaine), des écoles possibles déjà connues, de travail en laboratoire, à l'extérieur, à l'étranger, etc. Le « chapeau bleu » a permis d'envisager la rencontre avec l'expert-comptable des parents, et une immersion dans un cours de gestion du BTS assistant de gestion (formation proposée dans le lycée) a été proposée.

Conditions de l'utilisation de la méthode des six chapeaux

- 46 Nous avons utilisé la pensée latérale au travers de la méthode des six chapeaux pour faire travailler un groupe de lycéen.ne.s sur leurs projets d'orientation. Nous devons souligner qu'afin de faire fonctionner cette séance au mieux, il est préférable d'avoir préparé la présentation des situations d'élèves présent.e.s, tant sur le fond (quelles idées seront abordées ?) que sur la forme (comment la dynamique de groupe sera régulée ?).

La nécessité de préparer la présentation des situations

- 47 L'animateur.trice pourra tirer parti des informations prélevées en amont des séances pour préparer et anticiper la séquence des chapeaux. Par exemple, dans le cadre de notre dispositif d'accompagnement personnalisé, l'exploitation des réponses à un questionnaire libre visant à connaître les motifs de la participation des lycéen.ne.s (« Pour quelles raisons avez-vous souhaité participer à ce module ? ») s'est révélée fort utile.

- 48 Nous pouvons citer comme exemples de réponses :
- « Je ne sais pas trop vers quoi m'orienter, j'ai pensé au paramédical mais je ne suis pas sûre d'avoir envie d'étudier beaucoup dans les sciences pour y parvenir » ;
 - « Je sais que je veux m'orienter dans le scientifique mais je ne sais pas précisément dans quels domaines et dans quels métiers cela pourrait aboutir. J'espère avoir un déclic grâce à cet accompagnement et pouvoir faire le bon choix d'école l'année prochaine » ;
 - « Si je me suis inscrit à ce module d'orientation c'est que je ne sais pas quoi faire après le bac. J'ai une forte attirance pour l'anglais mais je ne suis pas certain de vouloir faire de l'anglais mon métier (Quels sont les débouchés suite à l'étude d'une langue unique ? Professeur ? Quoi d'autre ? J'ai peur que cela soit trop restrictif, surtout vis-à-vis des débouchés). Je ne sais donc pas – dans l'immédiat – où je vais m'inscrire après le baccalauréat pour poursuivre mes études et je ne sais pas non plus – à long terme – quelle carrière envisager (est-ce dû à un manque de motivation ? Peut-être...) » ;
 - « Je suis venue à cet accompagnement parce que je n'ai pas de projet d'orientation précis. J'ai quelques idées mais elles sont assez vagues... Je pense aller à l'université, mais pour faire quoi ensuite ? Et choisir quoi précisément ? De plus, je suis parfois démotivée parce que justement je ne sais pas encore pourquoi je travaille. J'espère trouver un projet rapidement ».
- 49 En fonction de la problématique exprimée par les élèves et de son degré d'élaboration, l'animateur.trice peut proposer la passation de différents questionnaires ¹ pour enrichir les éléments de réflexion. Ainsi, sur les 40 élèves participant au dispositif, un questionnaire de valeurs ² (basé sur le modèle de Schwartz) a été proposé à 12 élèves et un questionnaire d'intérêts ³ (en lien avec la typologie de Holland) a été proposé aux autres.
- 50 Pour certain.e participant.e aucun questionnaire n'a été proposé, les idées évoquées spontanément en entretien semblant suffisantes. Ainsi, une élève ne sachant pas quels domaines pourraient l'intéresser a été invitée à renseigner un questionnaire d'intérêts tandis qu'un élève de terminale scientifique ayant des problèmes de motivation, selon ses propres dires, mais souhaitant exercer le métier d'horloger, ne s'est pas vu proposer de questionnaire.

Dimension collaborative du conseil et animation

- 51 Le succès de la séance repose pour beaucoup sur la dimension groupale et la qualité de l'animation. Plusieurs recherches ont démontré l'efficacité des interventions collectives dans le domaine du conseil en orientation (Clark, Severy, & Sawyer, 2004). À la différence d'un entretien qui se centre sur les histoires personnelles, le conseil en orientation dans un collectif prend appui sur des cognitions, des émotions et des significations socialement partagées. L'inclusion dans un groupe permet aux participant.e.s d'exercer leurs compétences sociales et d'approfondir leur compréhension personnelle en écoutant et en réagissant aux expériences rapportées par les autres. Les membres du groupe ne se contentent pas de recevoir de l'aide et d'écouter les avis des autres sur leurs propres problématiques d'orientation mais vont aussi aider les autres à se raconter au collectif. À mesure que le groupe va générer des idées et discuter des hypothèses énoncées par ses membres quant à la problématique travaillée, chacun va identifier pour soi des thèmes de vie, des buts, les possibilités d'orientation.

- 52 Si la méthodologie proposée par de Bono va faciliter la progression de la pensée, c'est bien la nature de l'animation qui va garantir un cadre propice à la narration de soi. Le modèle de conseil en orientation en situation de groupe étudié par Rowell, Mobley, Kemer, et Giordano (2014) suppose que l'animateur.trice soit capable d'utiliser à escient plusieurs compétences classiques du conseil ⁴ : expression de l'empathie, reflets, questions, dévoilement de soi, confrontation, etc.
- 53 Dès la constitution du groupe, l'animateur.trice veillera à initier un climat sécurisant, dans lequel les participant.e.s se sentiront suffisamment à l'aise. Le premier chapeau bleu permettra de définir les règles de circulation de la parole, d'écoute et de confidentialité. Ce n'est qu'à ces conditions que les participant.e.s consentiront à se dévoiler aux autres et permettront la progression du groupe. Pour animer une séance avec la méthode des six chapeaux, il est impératif de s'appuyer sur des élèves qui soient des éléments moteurs dans le groupe afin d'éviter l'écueil que pourrait constituer une séance où finalement seul.e le.la conseiller.ère d'orientation-psychologue, perçu.e comme expert.e, est supposé.e avoir autorité à s'exprimer. Il peut être nécessaire de relancer la parole des élèves plusieurs fois afin de les faire rentrer dans la réflexion collective et qu'ils entendent que les idées ne seront pas portées par le.la seul.e conseiller.ère qui garde ici un rôle de modérateur.trice.
- 54 Maintenant que nous avons présenté le déroulement de l'application, proposons quelques résultats concernant l'évaluation.

Évaluation de l'ensemble du dispositif intégrant la séquence des six chapeaux

- 55 Cette mise en œuvre de la méthode des six chapeaux faisant partie intégrante d'un dispositif d'accompagnement plus large (Gros, 2013), il n'a pas été possible d'en évaluer l'impact précis, c'est-à-dire de dissocier les deux séances de l'ensemble des séances.
- 56 Afin d'évaluer le dispositif global, les quarante participant.e.s ont répondu à un questionnaire (groupe expérimental), tout comme les autres élèves de terminales générales et technologiques du lycée qui n'ont pas participé au dispositif (groupe contrôle). Le questionnaire comprenait plusieurs parties (satisfaction globale de vie ; sentiment d'efficacité générale ; sentiment d'efficacité politique [Gros & Feertchak, 2015] ; valeurs ; orientation sur les aspects de satisfaction, de responsabilité dans l'obtention de son orientation, de l'importance de l'orientation dans la vie future). Et en lien avec l'évaluation de l'accompagnement en orientation, le questionnaire d'évaluation comprenait une partie visant à mesurer la compétence en orientation. Dans notre recherche, ce sentiment a été défini comme la capacité à obtenir l'orientation de son choix (Guillon, Dosnon, Esteve, & Gosling, 2004), capacité mesurée par un item unique (« Par rapport à l'orientation post-baccalauréat, est-ce que vous pensez que vous pourrez obtenir l'orientation de votre choix ? »). Ce point nous permet de juger de l'utilité du travail dispensé auprès des élèves, l'accompagnement en orientation d'élèves volontaires ayant vocation à produire une amélioration de la compétence en orientation.
- 57 Avant la mise en place du dispositif, nous observons une différence significative entre le groupe expérimental et le groupe contrôle : les élèves inscrit.e.s dans le dispositif sont en moyenne moins compétent.e.s en orientation. À l'issue du dispositif, la

différence entre les deux groupes n'est plus jugée significative. Il semble que la participation à ce dispositif d'accompagnement ait permis un rattrapage pour les élèves bénéficiaires qui, au final, ne se distinguent plus de leurs pairs quant à la compétence à s'orienter.

- 58 L'ensemble des quarante élèves pressenti.e.s pour participer au dispositif d'accompagnement n'a malheureusement pas pu bénéficier de l'intégralité des séances : le dispositif a connu une certaine déperdition. Malgré tout, il est intéressant de constater que les dix-huit bénéficiaires ayant participé au dispositif complet obtiennent une moyenne au questionnaire d'évaluation significativement plus importante que les cent soixante-six élèves des terminales générales et technologiques qui n'y ont pas participé. Cependant, pour que la différence entre participant.e.s et non participant.e.s soit nette, il faut au minimum une participation à trois séances. Les élèves ayant participé au dispositif à hauteur d'une ou deux séances n'en tirent visiblement pas bénéfice.
- 59 Bien qu'ils soient encourageants, ces résultats doivent être considérés avec précautions. En effet, l'effectif du groupe ayant participé au dispositif reste modeste. De plus, du fait de la déperdition expérimentale, l'effectif n'est pas homogène entre les deux phases (de 40 participant.e.s engagé.e.s à 18 bénéficiaires pour l'ensemble du dispositif). Par ailleurs, il est possible que la présence de plusieurs élèves (trois) motivés par le dispositif malgré un niveau de compétence en orientation initial élevé ait contribué à amplifier la moyenne du groupe expérimental : le recrutement des participant.e.s sur la base de leur niveau de compétence initial aurait été préférable à un recrutement sur la base du volontariat, ce que ne permettait pas cette approche inscrite dans un contexte « écologique ». Enfin, il faut relever la fragilité d'une mesure autorapportée basée sur quelques items pour estimer la compétence en orientation.
- 60 En conclusion de l'évaluation de l'ensemble du dispositif, il apparaît que la participation au dispositif tend à augmenter la compétence en orientation et permet au groupe des bénéficiaires de ne plus se différencier de leurs pairs. Toutefois, un nombre minimum de quatre séances semble nécessaire pour parvenir à de tels résultats. Ceci n'est pas un phénomène inattendu des conseiller.ère.s en orientation qui savent que l'accompagnement peut comprendre une période de remise en cause, d'exploration et d'approfondissement, qui vient bousculer les options précédemment envisagées. Encore faut-il que le jeune se donne le second temps de réflexion pour repenser son projet d'orientation.

Conclusion

- 61 Dans un article consacré à l'incertitude positive et à la prise de décision en situation de conseil, Gelatt avait déjà suggéré de s'inspirer de la méthode créée par de Bono pour « nous aider à penser et décider de manière plus créative » (1989, p. 255). Après plusieurs tentatives qui n'ont visiblement pas rencontré d'écho favorable (Wach & Dosnon, 1997 ; Dosnon & Wach, 1998 ; Wach, 1998), nous avons appliqué la pensée latérale à un dispositif d'accompagnement en orientation scolaire en nous référant à la méthode des six chapeaux. Faute de pouvoir apporter la preuve expérimentale de l'efficacité de cette méthode dans la prise de décision en orientation, nous espérons que cette présentation constituera une source d'inspiration pour les praticiens et praticiennes du conseil en orientation. Quelques faits relatés concernant l'utilisation de

la pensée parallèle dans la préface de l'édition française de *Six Thinking Hats* attestent de son efficacité, et nous pouvons citer, en guise de conclusion, quelques mots de de Bono (2005, pp. 7-8) : « 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 confiance 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. »

BIBLIOGRAPHIE

- Clark, M. A., Severy, L. E., & Sawyer, S. A. (2004). Creating Connections: Using a Narrative Approach in Career Group Counseling with College Students from diverse Cultural Backgrounds. *Journal of College Counseling*, 7, 24-31.
- Corey, G. (2011). *Theory and Practice of Group Counseling*, 8th edition. Belmont, CA: Brooks Cole.
- De Bono, E. (1967). *New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideas*. New York: Basic Books.
- De Bono, E. (2005). *Les six chapeaux de la réflexion*. Paris : Eyrolles. (Original publié en 1985).
- Dosnon, O., & Wach, M. (1998, 27-29 mai). Pensée latérale, esprit en éveil et orientation. Communication présentée aux Rencontres d'Orient'Action, Niort.
- Gelatt, H. B. (1989). Positive Uncertainty: A new Decision-Making Framework for Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 252.
- Gros, M.-H. (2013). *La fabrique du citoyen à l'aune de l'orientation scolaire : une contribution d'une conseillère d'orientation-psychologue*. Thèse pour l'obtention du doctorat des sciences de l'éducation, Université de Caen, Basse-Normandie.
- Gros, M.-H., & Feertchak, H. (2015). Penser la compétence politique des jeunes. *Cahiers de psychologie politique*, 27. <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2995> (page consultée le 28 janvier 2016).
- Gros, M.-H., & Wach, M. (2013). Intérêt des valeurs, valeurs et intérêts dans un bilan d'orientation. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, « Cahier outils », 42(3), III-XXIII.
- Guillon, V., Dosnon, O., Esteve, M.-D., & Gosling, P. (2004). Sentiment d'efficacité personnelle et intention comportementale : une analyse médiationnelle des effets de l'engagement en counseling de carrière. *European Journal of Psychology of Education*, 19(3), 315-332.
- Lhotellier, L. (2012, 18 décembre). *Pratiques innovantes en orientation professionnelle*. Communication présentée aux Matinales du CARIF Espace compétences, Aubagne. <http://www.espace-competences.org/Portals/0/Professionalisation/Conferences/pres%20OPPIO%20conf%2018%20dec%202012.pdf> (page consultée le 22 janvier 2016).
- Rowell, P. C., Mobley, A. K., Kemer, G., & Giordano, A. (2014). Examination of a Group Counseling Model of Career Decision Making With College Students. *Journal of College Counseling*, 17(2), 163-174.

Wach, M. (1998, 13 novembre). Éloge de l'incertitude. Communication présentée à l'Association des conseillers d'orientation de Provence, Martigues.

Wach, M., & Dosnon, O. (1997). Construire un projet personnel pour apprendre à saisir les opportunités. *Revista de pedagogie*, 159-170.

NOTES

1. . Précisons que les résultats ont été restitués au cours d'un entretien individuel.
2. . L'indication d'un questionnaire de valeurs correspond à des lycéen.ne.s qui semblaient hésiter entre des carrières très différentes : médecine ou commerce, ou encore carrière juridique ou artistique.
3. . L'indication d'un questionnaire d'intérêts était fonction de la méconnaissance des domaines d'intérêts privilégiés ou de leur indifférenciation.
4. . La personne désireuse d'approfondir la question du conseil à destination d'un groupe pourra se référer à Gerald Corey (2011). *Theory and Practice of Group Counseling*, 8th edition. Belmont, CA:Brooks Cole.

RÉSUMÉS

L'article présente la méthode des six chapeaux d'Edward de Bono (1985), qui utilise la « pensée latérale ». Nous proposons une application de cette méthode à des situations de décision en orientation dans le cadre de l'accompagnement personnalisé au lycée. Cette façon de réfléchir est utilisée pour augmenter le sentiment de compétence dans les décisions d'orientation.

The article presents the Six Thinking Hats method by Edward de Bono (1985), who uses the idea of "lateral thinking". We are proposing to apply this method to career decision-making situations, within the framework of personalized support in high-school. This way of thinking is used to enhance the feeling of self-belief in the academic career decision-making process.

INDEX

Keywords : Decision, indecision, lateral thinking, Bono's Six Thinking Hats, positive uncertainty

Mots-clés : décision, indécision, pensée latérale, méthode des six chapeaux de Bono, incertitude positive 15/03/2016

AUTEURS

MARIE-HÉLÈNE GROS

est Inspectrice de l'Éducation nationale, chargée de l'information et de l'orientation en Haute-Marne,
membre associée du CERSE (Laboratoire des sciences de l'éducation de Caen). . Thèmes de

recherche : sentiment de compétence, valeurs, indécision, incertitude positive. Contact : DSDEN
de la Haute-Marne, 21 boulevard Gambetta, 52000 Chaumont. Courriel :
mariehelene_gros@hotmail.com

MONIQUE WACH

est Ancienne Conseillère d'orientation-psychologue, au service de recherche de l'Inetop,
Enseignante-chercheuse et membre associée du CERSE