

**Edward de Bono**

# **Réfléchir vite et bien**

Traduit de l'anglais par  
Hélène Trocmé, Christiane et David Ellis

Traduction révisée et complétée par Stéphanie Ceccato

Quatrième tirage 2010

© Groupe Eyrolles, 1985, 2006, pour le texte de la présente édition

© Groupe Eyrolles 2010, pour la nouvelle présentation

ISBN : 978-2-212-54766-5

**EYROLLES**



## Table des matières

Sommaire .....	5
Note de l'éditeur .....	6
Préface à la nouvelle édition française .....	7
Introduction .....	11
<b>Chapitre 1 : Réfléchir : une compétence qui s'acquiert .....</b>	<b>13</b>
Le piège de l'intelligence .....	16
La pratique .....	17
L'éducation .....	17
La pensée critique .....	19
La perception .....	20
Les outils .....	21
<b>Chapitre 2 : Le PMI (Plus, Moins, Intéressant) .....</b>	<b>23</b>
P .....	27
M .....	28
I .....	28
Repérage .....	29
Digne d'intérêt .....	30
Comment utiliser un PMI .....	31
Deux étapes .....	32
S'entraîner à faire un PMI .....	32

<b>Chapitre 3 : Alternatives</b> .....	<b>35</b>
Les choix faciles .....	38
Les choix plus difficiles .....	39
La vraie difficulté .....	41
Aller au-delà de l'acceptable .....	42
L'APC (Alternatives, Possibilités, Choix) .....	44
Explication .....	44
Hypothèse.....	45
Perception.....	45
Face aux problèmes.....	45
Révision de la situation .....	46
Projet.....	46
Décision .....	47
Adoption d'une ligne de conduite .....	47
Prévisions .....	48
Soyons pratiques.....	48
Alternatives et créativité .....	49
 <b>Chapitre 4 : Perception et structures</b> .....	 <b>51</b>
Perception .....	54
Traverser la rue .....	58
Élaborer des structures .....	59
Comment les structures se forment.....	60
L'utilisation des structures .....	63
Reconnaître .....	63
Ne pas se tromper de structure.....	63
Abstraire .....	64
Grouper.....	65
Analyser .....	66
Prendre conscience.....	66
L'apport de l'art.....	67
Exercice .....	67
 <b>Chapitre 5 : La pensée latérale</b> .....	 <b>69</b>
Changement de structure .....	72

L'humour .....	73
Réflexion <i>a posteriori</i> et intuition .....	75
Créativité et pensée latérale .....	76
La pensée latérale : un procédé .....	77
Jugement et provocation .....	78
Le terme « po » .....	80
La méthode du tremplin .....	81
La technique de l'échappée .....	83
Le tirage au sort .....	85
Emploi de la pensée latérale .....	87
Logique de la pensée latérale .....	88
<b>Chapitre 6 : Utiliser l'information et réfléchir .....</b>	<b>89</b>
Opérationnalité ou « savoir-agir » .....	92
Le crible de l'expérience .....	93
CAF (Considérer Attentivement tous les Facteurs) .....	94
C&S (Conséquences et Suites) .....	95
Densité de lecture et d'écoute .....	96
La logique .....	98
Obtenir plus d'informations .....	99
Poser des questions .....	99
Réaliser des expériences .....	100
Trier l'information .....	102
IS-IR (Information en Stock, Information à Rechercher) .....	102
Deux utilisations .....	103
<b>Chapitre 7 : Les autres .....</b>	<b>105</b>
« Exclectique » .....	111
EDC (Examiner les Deux Côtés) .....	112
ADRAV (Accord, Désaccord, Rien À Voir) .....	113
Les points d'accord .....	114
Les points de désaccord .....	114
Les points qui n'ont rien à voir .....	115
À chacun sa bulle logique .....	115
PVA (Point de Vue de l'Autre) .....	118

Le point de vue des actionnaires.....	119
Le point de vue du PDG .....	119
Le point de vue des ouvriers .....	119
Le point de vue des responsables syndicaux.....	119
Le point de vue des familles .....	120
<b>Concevoir et construire .....</b>	<b>121</b>
<b>Négocier.....</b>	<b>122</b>
<b>Communiquer.....</b>	<b>123</b>
<b>Chapitre 8 : Affectivité et systèmes de valeurs .....</b>	<b>125</b>
Réactions viscérales et réflexion.....	127
Les trois points d'intervention de l'affectivité .....	129
Changer ce qu'on ressent.....	131
Systèmes de valeurs .....	132
Valeurs haut de gamme et bas de gamme (HG et BG) .....	133
HG .....	134
BG.....	134
Les mots chargés d'un contenu.....	136
Prise de conscience.....	138
<b>Chapitre 9 : La prise de décision.....</b>	<b>139</b>
Le contexte préalable .....	142
Créer des options nouvelles.....	143
Techniques.....	143
1. Le dé.....	143
2. La solution de facilité.....	144
3. L'inventaire .....	144
4. L'âne de Buridan .....	145
5. La solution idéale .....	147
6. La niche idéale .....	147
7. « Et si... ? » .....	148
8. La matrice simple .....	150
9. La matrice complexe.....	151
10. La solution de paresse.....	152
Calculer les suites et conséquences .....	153
Surtout, ajuster !.....	154

L'avenir .....	154
<b>Chapitre 10 : Savoir-réfléchir et savoir-faire .....</b>	<b>155</b>
Opérationnalité .....	159
Trois façons de passer à l'acte .....	159
Se fixer des objectifs .....	160
ABO (Aspirations, Buts, Objectifs) .....	161
Cibles .....	162
Stratégies et tactiques .....	163
Lignes d'action .....	164
Les cases « et si... ? » .....	165
Prévisions .....	167
<b>Le terrain .....</b>	<b>168</b>
Les gens .....	169
Les risques .....	169
Les contraintes .....	169
Les ressources .....	170
L'avenir .....	170
<b>Conclusion : vie professionnelle et quotidienne .....</b>	<b>170</b>
<b>Chapitre 11 : Réfléchir, un acte voulu .....</b>	<b>171</b>
Un acte délibéré .....	173
Un acte précis .....	173
Un acte sûr .....	174
Un acte agréable .....	175
L'image de soi .....	176
Gérer son temps .....	176
Récolter .....	177
<b>Méta-réflexion : penser à sa démarche .....</b>	<b>178</b>
<b>Construire un OBECO .....</b>	<b>179</b>
« OB » signifie « OBjectif » et « Occupation » .....	180
« E » signifie « Explorer » et « Élargir » .....	180
« CO » signifie « COntacter » et « COnclore » .....	181
<b>Exactement cinq minutes .....</b>	<b>181</b>
Objectif et activité (1 minute) .....	182

élargissement et exploration (2 minutes) . . . . .	183
Contracter et conclure (2 minutes) . . . . .	183
Vue d'ensemble : comment trouver le problème et le résoudre ? . . .	184
<b>L'OBECO symbolique . . . . .</b>	<b>185</b>
<b>BESCA . . . . .</b>	<b>185</b>
« B » veut dire « But » . . . . .	185
« E » veut dire « Entrée » . . . . .	185
« S » veut dire « Solutions » . . . . .	186
« C » veut dire « Choix » . . . . .	186
« A » veut dire « Activité » et « Application » . . . . .	186
<b>Le BESCA symbolique . . . . .</b>	<b>186</b>
<b>L'OBECO-BESCA . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>Une pratique systématique à la réflexion . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>Cercles de réflexion . . . . .</b>	<b>188</b>
<b>Diverses techniques de « savoir-réfléchir » . . . . .</b>	<b>188</b>
<b>Usage formel ou informel des outils de réflexion . . . . .</b>	<b>190</b>
<b>Chapitre 12 : En résumé . . . . .</b>	<b>191</b>
<b>Annexe : Comment créer un cercle de réflexion . . . . .</b>	<b>199</b>
Conditions d'admission . . . . .	200
Quel type de réflexion ? . . . . .	200
Activités . . . . .	202
Règles et discipline . . . . .	202
Organisation . . . . .	203
Exemple de réunion 1 . . . . .	206
Exemple de réunion 2 . . . . .	209
À éviter . . . . .	212
Comment recruter des membres . . . . .	213
<b>Bibliographie . . . . .</b>	<b>215</b>

Chapitre 1

# Réfléchir : une compétence qui s'acquiert

Il existe deux points de vue :

1. Réfléchir est une question d'intelligence. Elle est déterminée par nos gènes. Vous ne pouvez pas plus changer votre niveau d'intelligence que la couleur de vos yeux.
2. Réfléchir est une compétence qui peut être améliorée par l'entraînement, la pratique et l'apprentissage de techniques de perfectionnement. Réfléchir, comme toute autre compétence, peut-être amélioré, si on en a la volonté.

Ces deux points de vue divergents peuvent facilement s'associer.

L'intelligence peut être comparée à la puissance d'une voiture. Il est possible que notre potentiel d'intelligence soit en partie déterminé par nos gènes. Malgré cela, il est clair que l'usage des facultés d'intelligence peut modifier les caractéristiques des enzymes du cerveau, tout comme l'exercice physique peut modifier les caractéristiques des muscles.

La performance d'une voiture ne dépend pas tant de sa puissance que des compétences du conducteur. Par conséquent, si l'intelligence est la puissance de la voiture, alors réfléchir est la compétence qui utilise cette puissance.

L'intelligence est un potentiel. Réfléchir est une compétence.

Si je devais définir « réfléchir », je dirais ceci : « Réfléchir est la technique opératoire avec laquelle l'intelligence exploite l'expérience. »

Si nous poursuivons l'analogie de la voiture, nous aboutissons à deux conclusions importantes :

1. Si vous avez une voiture puissante, vous devez améliorer vos compétences de conducteur. Sinon vous ne profiterez pas pleinement de la puissance disponible. Vous risquez également de présenter un danger pour les autres.

Les gens très intelligents ont besoin de s'entraîner à la réflexion afin de tirer le maximum d'eux-mêmes et de ne pas gaspiller leur intelligence.

2. Si vous avez une voiture moins puissante, vous devez aussi améliorer votre niveau de conduite afin de compenser le manque de puissance. Ainsi, les personnes qui se considèrent comme peu intelligentes peuvent améliorer leur niveau en s'entraînant à la réflexion.

## Le piège de l'intelligence

Plus de trente-cinq ans d'expérience dans ce domaine m'ont convaincu que, généralement, les personnes qui se considèrent très intelligentes ne savent pas nécessairement comment bien réfléchir. Elles se retrouvent coincées dans le piège de l'intelligence. Il existe plusieurs aspects de ce piège mais je n'en mentionnerai que deux.

Une personne très intelligente peut avoir un point de vue sur un sujet et utiliser ensuite son intelligence pour défendre ce point de vue. Plus la personne est intelligente, et mieux elle saura défendre sa position. Mieux la personne peut défendre son opinion, moins elle sera encline à réfléchir à de possibles alternatives ou à écouter d'autres avis. Si vous êtes persuadé d'« avoir raison », pourquoi consacrer votre temps à d'autres opinions ? Ainsi, beaucoup de personnes intelligentes se retrouvent piégées par des idées médiocres parce qu'elles savent très bien défendre leur point de vue et qu'elles s'y cantonnent.

Le second aspect du piège de l'intelligence est que, si une personne a grandi avec la certitude qu'elle est plus intelligente que la moyenne (ce qui peut être effectivement le cas), elle voudra jouir de cette faculté. La façon la plus rapide et la plus sûre de profiter de son intelligence est de « prouver que quelqu'un a tort ». Cette stratégie procure un résultat immédiat et confirme sa supériorité. Se montrer constructif

est beaucoup moins gratifiant. Il faut parfois des années pour démontrer le bien-fondé d'une idée. De plus, vous êtes dépendant du fait que votre interlocuteur appréciera votre idée ou non. Il est donc clair que la posture critique et destructrice est un moyen plus séduisant d'utiliser son intelligence. Enfin, cette approche est confortée par l'idée absurde, qui a cours en Occident, selon laquelle la « pensée critique » suffit.

## La pratique

Les gens sont amenés à réfléchir tout le temps, d'abord à l'école, ensuite dans leur vie d'adulte. Ils doivent réfléchir dans leur vie professionnelle mais aussi à l'extérieur. On pourrait penser que toute cette pratique contribue à perfectionner la réflexion.

Malheureusement, l'exercice n'améliore pas une compétence de manière systématique.

Prenez l'exemple d'un journaliste qui a tapé des centaines, des milliers de mots par jour. À soixante ans, ce journaliste tape toujours avec deux doigts. À aucun moment, sa pratique de taper avec deux doigts ne l'a transformé en un dactylographe accompli.

De même, si vous pratiquez une réflexion médiocre pendant des années, vous ne serez jamais que très entraîné à une réflexion médiocre.

Si ce journaliste, même à un âge avancé, avait suivi un cours de dactylographie, il serait alors devenu compétent dans ce domaine. De la même manière, pratiquer la réflexion n'est pas suffisant. Il est important de se pencher sur les méthodes de réflexion elles-mêmes. C'est le sujet de ce livre.

## L'éducation

Je crois qu'il n'existe pas dans le monde de système éducatif qui ne se targue pas d'avoir comme principale mission d'« apprendre aux enfants à penser ». Apprend-on réellement aux enfants à penser ?

Si un cuisinier ne sait préparer que des pâtes, cela fait-il de lui un chef ? Si une voiture ne possède que des roues avant, est-elle utilisable ? Je

n'ai rien contre les pâtes ni contre les roues avant, mais sont-elles suffisantes ?

Combien d'écoles comptent la « réflexion » parmi les matières de leurs programmes ? Pourquoi pas ? Si la réflexion est si fondamentale, pourquoi n'est-elle pas enseignée de manière explicite ?

Il y a plusieurs « réponses » à cette question.

1. La réflexion, en tant que telle, n'a jamais été enseignée en milieu éducatif, alors pourquoi faudrait-il commencer maintenant ?

Le système éducatif se retrouve bloqué dans le carcan de la tradition. Les décisionnaires ont une expérience et des valeurs basées seulement sur les acquis du passé. Mais le monde change.

2. Dans un monde stable, on peut se satisfaire de n'enseigner que de l'« information », parce que celle-ci reste valable durant toute l'existence de l'élève. L'information peut vous indiquer quoi faire. La réflexion n'est alors pas nécessaire. Socrate et les autres membres du « gang des trois » (Platon et Aristote) ont déclaré que la « connaissance » était suffisante et qu'une fois que celle-ci était acquise, le reste suivait naturellement.

Encore une fois, ceci est une absurdité dépassée. La connaissance ne suffit pas. L'aspect créatif, constructif, opérationnel de la réflexion est tout aussi important.

3. Il est considéré que la « réflexion » est déjà enseignée lors de l'instruction d'autres matières : géographie, histoire, sciences, etc. C'est une grave erreur. Certaines compétences comme l'analyse, le tri de l'information et l'argumentation peuvent effectivement être passés en revue. Malheureusement, elles représentent une part infime des compétences de réflexion nécessaires en dehors de la vie scolaire. Mais comment le système éducatif le saurait-il ? Mon expérience de plusieurs années dans le monde des affaires a clairement démontré que l'analyse et le raisonnement ne suffisent pas.
4. Il y a ceux qui déclarent sur un ton dogmatique que la réflexion ne peut pas être enseignée, même si les preuves du contraire leur sont fournies. Pour eux, il n'y a pas de « réflexion » pure et simple, mais une « réflexion scientifique » ou une « réflexion historique ».

Bien qu'il soit vrai que chaque domaine possède ses propres termes, besoins et exemples spécifiques, il existe des processus fondamentaux communs à tous. Par exemple « déterminer les priorités », « rechercher des alternatives », « formuler des hypothèses » et « générer de nouvelles idées » sont applicables à n'importe quel domaine. À la fin de ce livre, vous comprendrez exactement ce que j'entends par là.

5. Il n'existe pas de méthode concrète pour enseigner directement la réflexion.

Une telle affirmation ne peut être basée que sur l'ignorance. Il existe des méthodes concrètes. Par exemple, le programme Fondation pour la recherche cognitive (également connu sous le nom CoRT, *Cognitive Research Trust*) est enseigné depuis de nombreuses années dans plusieurs pays de diverses cultures et à des niveaux d'éducation différents. Au Venezuela, tous les élèves consacrent deux heures hebdomadaires à la réflexion. En Malaisie, les écoles supérieures scientifiques enseignent la réflexion de façon concrète depuis plus de dix ans. À Singapour, en Australie, en Nouvelle-Zélande, au Canada, au Mexique et aux États-Unis, le programme CoRT est utilisé dans de nombreuses écoles dans diverses régions. Dans le comté de Dade, en Floride (un comté très difficile et le quatrième du pays en superficie), mon séminaire des Six Chapeaux de la réflexion est utilisé depuis des années. La meilleure étude qui ait été faite à ce jour sur l'impact de l'instruction de la réflexion est de loin celle du professeur John Edwards de l'université de James Cooke, à Townesville dans le Queensland en Australie. Il a démontré que sept heures d'enseignement de réflexion peuvent déjà apporter des résultats convaincants. Le Royaume-Uni est, par contre, relativement en retard dans ce domaine.

## La pensée critique

Quelques écoles enseignent la « pensée critique » en tant que matière dans leur programme. La pensée critique tient une part importante dans la réflexion mais est totalement inadéquate si elle est utilisée

seule. Tout comme la roue avant d'une voiture est indispensable mais inutile si elle est seule.

La pensée critique perpétue le point de vue dépassé sur la réflexion issu du gang des trois. Selon eux, l'analyse, le jugement et l'argumentation suffisent. Il suffirait de « trouver la vérité » et le reste suivrait. Il faudrait simplement se débarrasser du « faux ».

« Critique » vient du grec *kriticos* qui veut dire juge. Bien que le jugement soit légitime et qu'il ait une valeur, il lui manque les aspects générateurs, productifs, créatifs et conceptuels de la réflexion, qui sont vitaux. Six penseurs brillamment formés assis autour d'une table ne produiront rien de bon tant qu'une proposition constructive ne sera pas avancée. Celle-ci pourra être alors critiquée par tous.

Beaucoup des problèmes contemporains persistent dans le monde du fait que l'éducation traditionnelle croit toujours – à tort – que l'analyse, le jugement et l'argumentation suffisent.

Le succès des sciences et des technologies ne vient pas de la pensée critique mais des « possibilités » envisagées. Envisager des possibilités permet de devancer l'information pour créer des hypothèses et des visions. Cette approche définit un cadre dans lequel évoluer et au travers duquel observer. La pensée critique joue un rôle très important car, si vous savez que votre suggestion risque d'être critiquée, alors vous allez chercher à l'améliorer. Mais la destruction critique d'une suggestion n'engendre pas une suggestion meilleure. La créativité, elle, génère les meilleures hypothèses.

Culturellement, il est nécessaire et urgent de nous défaire de cette idée reçue que la pensée critique suffit. Tant que nous le croirons, nous ne prêterons pas l'attention nécessaire aux aspects créatifs, constructifs et conceptuels de la réflexion.

## La perception

En dehors de ses aspects très techniques, la perception est la partie la plus importante de la réflexion. La perception est notre regard sur le monde. Elle traduit ce qui est important pour nous, notre façon de structurer le monde qui nous entoure.

Le professeur David Perkins de l'université de Harvard a démontré que les erreurs de réflexion sont en fait des erreurs de perception. En pratique, les erreurs de logique sont rares. Malgré tout, nous persistons à croire que réfléchir consiste uniquement à éviter les erreurs de logique.

Aux débuts de l'informatique est apparu l'acronyme GIGO. Il signifiait *Garbage In Garbage Out*, soit : « La qualité d'entrée est égale à la qualité de sortie. » Ce qui veut dire que, même si un ordinateur fonctionne parfaitement, vous obtiendrez n'importe quoi si vous introduisez n'importe quoi dans le système.

La même chose s'applique à la logique. Si votre perception est limitée, alors une logique parfaite vous donnera une mauvaise réponse. Une logique incorrecte entraîne une réflexion incorrecte. Tout le monde est d'accord sur ce point. Mais le contraire est faux. Une bonne logique n'entraîne pas forcément une bonne réflexion. Si la perception est mauvaise, la bonne logique vous donnera une mauvaise réponse. Il y a même le danger supplémentaire que la bonne logique donne de mauvaises raisons arrogantes avec lesquelles défendre une mauvaise réponse.

À l'opposé de la plupart des livres traitant de la réflexion, celui-ci ne traite pas de la logique mais de la perception.

Il paraît très probable maintenant que la perception fonctionne comme un « système d'information auto-organisé » (voir les livres *The Mechanism of the Mind* et *I Am Right You Are Wrong*). De tels systèmes créent des modèles de réception et de traitement de l'information qui est reçue. Notre réflexion se trouve alors conditionnée par ces modèles. Il nous faut donc des moyens d'élargir et de modifier notre perception (créativité). Ce sont ces outils qui sont présentés dans cet ouvrage.

## Les outils

Les charpentiers ont des outils qu'ils apprennent à manier. Le marteau, la scie, le rabot et la perceuse ont chacun leur utilité. Chaque outil remplit une fonction définie. Le charpentier expérimenté sait lequel utiliser en fonction de la tâche à accomplir.

De la même manière, des outils de réflexion fondamentaux sont expliqués dans ce livre. Ils sont simples à comprendre et très efficaces.

Vous pouvez découvrir ces outils et vous entraîner à les utiliser. Lorsque vous les maîtriserez, vous pourrez les appliquer à n'importe quelle situation.

Ces outils sont principalement des « directeurs d'attention ». Vous pouvez diriger votre attention, la guider à votre guise. Sans eux, notre attention suit les modèles prédéfinis par notre expérience, et nous y restons enfermés.

Cette méthode est utilisée depuis plus de trente ans et a fait ses preuves. Elle est facile à comprendre, à apprendre et à mettre en application. La méthode des outils est plus simple et plus efficace que n'importe quelle autre méthode d'apprentissage de la réflexion.

Enseigner aux personnes le moyen d'éviter de faire des erreurs est très limité. Vous pouvez éviter toute erreur de conduite en laissant votre voiture au garage.

Débattre et discuter d'un sujet peut permettre de réfléchir mais ne donne aucune technique rigoureuse. Suivre la réflexion d'un professeur brillant pourrait fonctionner, mais il faudrait entretenir le contact sur la durée avec lui et que les professeurs les plus remarquables soient disponibles.

Chaque outil est très simple à apprendre. Une fois compris, il peut être appliqué explicitement.

Notre esprit logique est rempli de concepts « descriptifs » tels que table, magasin, livre, éducation, etc. Les outils de réflexion fournissent à notre esprit des concepts « exécutifs » pour que l'on puisse lui apprendre la façon dont on veut qu'il fonctionne. Réfléchir est une compétence qui peut s'améliorer – si on en a la volonté.

L'utilisation d'outils est un moyen convaincant et efficace pour améliorer cette compétence. Les plus élémentaires sont décrits dans ce livre. Ils sont tous extraits du programme CoRT (*Cognitive Research Trust* – Fondation pour la recherche cognitive) qui est applicable dans le milieu éducatif quel que soit le niveau d'âge et de qualification.