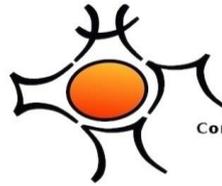


Rexor, une entreprise au management innovant

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Accompagner le changement avec la méthode des 6 chapeaux



J'ai fait la connaissance de l'entreprise Rexor en y accompagnant ses équipes de projet sur des changements liés à l'amélioration des performances et du système d'information en production.

Je suis admirative des démarches de management mises en œuvre dans cette société de 100 personnes. Je souhaite au travers de cet article communiquer son dynamisme & illustrer l'utilisation concrète d'un outil de prise de décision coopératif : « la méthode des 6 chapeaux ». (voir description pratique à la fin de l'article)

Interviewer : Sophie Miguet, Formatrice, Conseil, équipe [Com-Hom](#) (SMT)

Interviewé : Valérie Robin, Directeur Général chez [Rexor](#) (VRN)

SMT : Valérie Robin, à quoi sert cette méthode des 6 chapeaux ?

VRN : « C'est un outil qui peut amener au changement, mais avant c'est un outil d'aide à la décision. Le principe est que chaque personne du groupe va exprimer une vision en prenant chacun des chapeaux, ce qui va lui permettre de voir les choses différemment, sous les différents angles de vue, en dépassant ses « à priori ». Les personnes vont pouvoir comprendre l'opinion des autres, ce qui permet de mieux accepter le changement. »

SMT : Quand utilisez-vous cette méthode ?

VRN : « Je l'utilise quand il y a une décision à prendre et que les gens ne sont pas d'accord. Par exemple, il y a quelques années, nous avons dû statuer sur le fait de garder ou pas une vieille machine. Une partie des gens était « pour » et une partie était « contre ». Aujourd'hui, en ce qui concerne notre projet de changement de supervision, une partie des personnes veut travailler avec un fournisseur, et l'autre partie avec l'autre fournisseur. A un moment donné, il faut pouvoir choisir, donc nous utilisons la méthode des 6 chapeaux pour **débloquer la situation**. »

SMT : Comment déroulez-vous la méthode ?

VRN : « Le plus important est de poser « **LA** » **bonne question** au départ. C'est souvent une question **fermée** (à laquelle on répond par oui ou non). Par exemple « Doit-on démonter la laqueuse 4 » ? Oui ou Non ? Ceux qui sont « pour » la démonter seront l'avocat de l'ange. Ceux qui sont « contre » la démonter seront l'avocat du diable. Si c'est une question ouverte, les gens changent de **référentiel** à chaque fois, et ça ne marche pas.

« Vous passez successivement chacun des chapeaux en prévenant à chaque fois : « là nous sommes en mode chapeau blanc, donc nous allons énoncer uniquement que des faits : un prix, un coût, une productivité ». Si

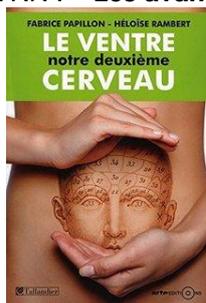
quelqu'un dit « ça ne marche pas », il faut ramener aux faits : « ça ne marche pas combien de jours par semaine? Combien de pannes par mois ? ». On est que sur du factuel avec aucun jugement à chaque fois. Si quelqu'un dérive et énonce autre chose, on peut lui, dire « oui, c'est important, mais ce n'est pas du chapeau blanc, on va y revenir après sur le chapeau noir ». Ça oblige à se mettre dans un mode de pensée très orienté. Le plus difficile est de demander aux participants d'adopter la position contraire à ce qu'ils pensent. Celui qui joue le beau rôle a la position de l'ange (d'où l'importance de poser la question dans le bon sens). L'avocat du diable a « le mauvais rôle ». Pour quelqu'un qui n'est pas capable de jouer le rôle opposé à son opinion, la phrase fétiche est « tu as été excellent dans l'avocat de l'ange, tu ne peux pas ne pas être aussi bon dans l'avocat du diable ». Et les personnes jouent honnêtement l'avis opposé au leur. »

« A chaque changement de chapeau, on énonce ce qui sera fait dans ce mode.

Pour chaque mode, chaque personne parle à son tour, la liste des arguments se complète au fur à mesure. »

SMT : Quels sont les avantages et les inconvénients ?

VRN : « Les **avantages** sont multiples :



- Chacun, à son tour, au travers des différents chapeaux, a l'opportunité de **s'exprimer**.
- C'est un outil qui permet de faire travailler plusieurs personnes en même temps dans un **groupe**.

- C'est la seule méthode, que je connaisse, qui **prend en compte l'émotionnel** et permet de dire « je ne le sens pas ». Mon expérience est que de pouvoir décider avec son ventre, ses tripes amène du succès. C'est ce qui s'est passé en 1997 quand nous avons eu la possibilité de fabriquer le film pour les lunettes utilisées pour regarder l'éclipse, et que mon directeur général m'a dit « si ça vous amuse et si vous avez le temps, allez-y ! ». Les résultats financiers ont été très bons pour une décision prise très rapidement en suivant mon élan. »

« L'**inconvénient** c'est qu'on ne peut pas prévoir à l'avance ce que ça va donner. Donc si on est déjà sur quelque chose de préconçu ça ne peut pas fonctionner. L'idée n'étant pas d'arriver à la conclusion qui vous fait plaisir. La conclusion va émerger du groupe et des propositions non envisagées peuvent naître.

Il faut aussi prendre en compte que la réunion va durer au moins deux heures, et qu'elle ne peut se couper en deux. »

SMT : Est-ce un vrai consensus ?

VRN : « Non car certains ne changeront pas d'avis. Tout le monde ne sera pas nécessairement d'accord, mais la conclusion est celle du groupe. »

SMT : Quels sont les participants à la réunion. ?

VRN : « Les personnes qui vont être impactées par la décision et si c'est un groupe trop important de personnes, on choisit des pairs qui sont légitimes dans le fait de porter la voix des autres. Un pair est un expert du domaine reconnu, qui s'il prend une position, il la prend au nom de tout le groupe. Tous ses pairs respecteront sa décision car il fait partie du même groupe (les enducteurs, par exemple) et que c'est un expert reconnu. On fait attention à ce que la personne autour de la table soit représentative de son groupe.

Il faut bien que toutes les parties prenantes soient représentées pour qu'il y ait un échange. Si on a oublié quelqu'un, que l'on prend une décision et que la personne n'a pas participé, elle va la refuser. Le choix des personnes que l'on met autour de la table est donc essentiel. »

SMT : Quelles recommandations auriez-vous pour une organisation qui souhaite se lancer dans cette méthode ?

VRN : « Bien comprendre comment ça fonctionne. **S'entraîner avant à blanc** pour soi-même. Si possible suivre une formation 6 chapeaux ou participer en tant qu'acteur avant d'en être l'animateur et être garant du processus. Mon truc, c'est de me servir d'un power point. Je m'appuie dessus pour rappeler comment ça fonctionne, dans quel chapeau nous sommes. Ensuite, il faut arriver à être en vigilance par rapport à ce qui se passe : il faut que chacun puisse s'exprimer, aller chercher ceux qui s'expriment le moins facilement, pour qui ce n'est pas un exercice simple. La majorité des personnes ne l'ont jamais fait avant. Il s'agit d'expliquer, de mettre en confiance, et d'encourager. **Le mieux est d'essayer, de se lancer**. Il est possible d'anticiper au préalable ce que nous dirions personnellement sous chacun des chapeaux, se mettre dans la position difficile pour comprendre que ça l'est, et là de faire accoucher les gens dans ce qu'ils ont à dire, dans une position qui n'est pas celle qu'ils choisissent. La difficulté est là ! Quand les gens sont pour, c'est facile ! Le fait de préparer ses propres arguments, permet d'alimenter les idées si les personnes sont à cours et ainsi d'être plus exhaustif. »

« Le rôle de l'animateur est très important pour gérer et inviter les personnes à utiliser tous les chapeaux et les obliger à ne pas camper sur leurs positions. Si vous demandez à une personne de faire l'avocat de l'ange alors qu'il était avant la réunion dans le rôle de l'avocat du diable (contre), il peut arriver que des gens disent « non, je ne peux pas ». Ils ne peuvent pas défendre cette position-là. »

« Mon apport à la méthode est de **finir par chapeau rouge, celui de l'émotion**. Dans le déroulement habituel, comme on aborde le rouge après le blanc, certains disent d'emblée, « je suis contre » parce que leurs tripes leur ont dit « je suis contre ». Après avoir assisté aux 2h de réunion, finir par un rouge permet de modérer les propos & certains disent « je suis contre mais je comprends mieux » ou « je le sens ».

SMT : Comment faites-vous la synthèse des différentes opinions ?

VRN : « Je note les arguments au fur à mesure directement sur le power point afin de ne pas perdre de temps à faire le compte rendu plus tard à partir de notes. Dans la réunion, il y aura des « pour » et des « contre » et **tout est défendable**. Ce qui est important c'est que **chacun entende les positions des autres**. Les personnes se rendent compte des façons de faire de leurs collègues et prennent connaissance de leurs contraintes. »

SMT : Comment la décision est-elle prise et par qui ?

VRN : « L'intention est que la décision la plus adaptée à l'entreprise et aux collaborateurs soit prise. A la fin de la réunion, on aboutit sur un plan d'action qui peut aboutir à la nécessité de collecter des éléments supplémentaires : mesures complémentaires, visites ... avant de faire une deuxième réunion avant de statuer et le plus souvent, même si nous n'avons pas systématiquement l'unanimité, les gens comprennent mieux les décisions. »

« La décision peut émerger naturellement, et il n'y a pas nécessairement le consensus de toutes les personnes à la fin mais il y a une meilleure acceptation. »

SMT : L'acceptation de la décision est facilitée par l'apport d'éléments **factuels** qui rendent les solutions plus évidentes, la **compréhension du point de vue des différentes personnes** du groupe, la possibilité donnée à chacun de s'exprimer et **d'être entendu**.

SMT : Y a-t-il un lien entre l'utilisation de cette méthode et votre engagement dans la RSE ?



VRN : « Rexor a développé une vision RSE de l'entreprise. Nous aspirons à un management Innovant, Rentable & Responsable. Responsable, cela signifie « j'ai ma part de responsabilité de ce que j'apporte au groupe lors de la réunion ».

Etre responsable en réunion, c'est donc s'exprimer, donner son avis au moment où il est opportun de le faire.

« J'ai initié cette approche suite à une expérience non-satisfaisante sur un investissement fait sur une machine (la laqueuse 10), en 2010. Bien que nous avons dépensé beaucoup d'énergie sur le projet, les équipes terrain ne l'ont pas bien accueilli. Depuis, nous avons une prise de décision collaborative. Associer systématiquement un opérateur permet d'éviter certaines erreurs. Je l'ai utilisé pour la première fois pour le dissolvant de l'atelier laque. Le management avait bossé, et je leur ai proposé de le présenter aux collaborateurs. On était en salle de réunion et on a annoncé qu'il y avait 3 de voies de solvants. Un des opérateurs abaisse un 4^e doigt pour un 4^e solvant. Les cadres verdissent, les plans ont juste été envoyés, heureusement, le problème est encore facilement remédiable. Si on avait investi avec 3 lignes, ils nous auraient dit : « c'est de la daube ». Et ils n'auraient pas eu tort car ça leur aurait posé des problèmes. A plusieurs on est plus fort que lorsqu'on réfléchit seul ! »

SMT : Décidez de manière collégiale en impliquant les équipes terrain adresse donc également le volet économique de la RSE ?

VRN : « Effectivement, car le risque, si le projet n'est pas accepté, c'est que les investissements ne soient pas utilisés et donc s'avèrent inutiles. L'intérêt de la méthode, ce n'est pas de décider, c'est que le plus grand nombre accepte la décision et d'assurer la rentabilité des projets. »



« La RSE c'est aussi la relation avec les parties-prenantes , dont les salariés font partie. Le changement de management fait partie de la prise en compte de la dimension sociale. Il y a des années, on était de façon globale avec des patrons dont le management était plus proche de « l'empire galactique », que de « l'alliance rebelle ». » (*cliquer sur l'image à gauche pour en savoir plus....*)

A propos de Rexor :

Créée en 1954, la Société REXOR (transformateur de films plastiques), emploie 100 personnes pour développer, fabriquer et commercialiser une large gamme de produits en faisant appel à ses cinq métiers de base que sont la métallisation, la démétallisation, la formulation, l'enduction et la découpe. Le parc industriel est constitué de trois machines d'enduction, une machine de métallisation, sept machines de découpe et dernièrement d'une machine de démétallisation. REXOR s'appuie sur la Recherche et le Développement, permettant ainsi d'élargir et explorer les ressources de ses hautes technologies. REXOR réalise 18 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 50 % à l'export dans plus de 30 pays.



A propos de Valérie Robin :

Ingénieur Textile, travaille chez Rexor depuis 27 ans.

Un parcours atypique qui lui a permis d'évoluer en restant dans la même entreprise.

Les éléments clés de ce parcours :

- aimer les challenges et accepter tous ceux qui lui ont été proposés.
- se relier à des valeurs : être juste, logique et communiquer.
- dépasser les 'à prioris' : une femme est-elle compétente pour parler de sujets techniques.
- oser demander de l'aide à chaque fois que c'est nécessaire pour apprendre à faire ce que l'on ne sait pas.
- un intérêt pour les techniques de management et une volonté de faire progresser ses collaborateurs.

Phrase fétiche , qui est la devise des Femmes Chefs d'Entreprise (FCE) : « Seules nous sommes invisibles, ensemble nous sommes invincibles »



A propos de l'auteur :

Sophie Miguet : j'accompagne les entreprises dans l'amélioration durable des performances, en les aidant à mettre en œuvre les outils de l'excellence opérationnelle, des systèmes de pilotage collaboratifs, qui aident au développement la coopération.

Ma phrase fétiche, vient de Marshall Rosenberg : « Nous ne pouvons jamais imposer à qui que ce soit de faire quoi que ce soit contre sa volonté sans d'énormes conséquences. »



Com-Hom

Communication & Management
Hommes & Méthodes

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .

Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.

Fiche pratique de la méthode des 6 chapeaux :

Objectifs :

- Faire émerger des idées, produire des solutions.
- Echanger, partager des expériences.
- Débriefing, évaluer, exprimer son ressenti.
- Analyser, prendre du recul.

Conditions :

- Nombre de participants : Max. 15.
- Matériel : 6 chapeaux de couleurs différentes (symboliques ou réels)
- Descriptif des 6 chapeaux
- Feuilles et stylos
- Espace : disposer les participants de façon à privilégier l'écoute et les interactions.
- Durée : 30 - 60 min.

Consignes & déroulement :

1. Le groupe ou l'animateur identifie la thématique à traiter et fixe l'objectif de l'activité.

2. L'animateur présente les différents chapeaux et le mode de pensée qui lui est associé :

- **Blanc** : faire l'inventaire des faits : « Que savons-nous de la situation ? ».
- **Rouge** : exprimer les sentiments, les intuitions, les émotions : « Qu'est-ce que je ressens par rapport à cette situation ? ».
- **Jaune** : "l'ange", entrevoit les aspects bénéfiques, les avantages de la situation : «Quelle plus-value tirons-nous de cette situation ?».
- **Noir** : "l'avocat du diable" :il envisage les dangers, les problèmes, les difficultés : «Quels sont les risques, les limites ?».
- **Vert** : trouve de nouvelles idées, explore de nouvelles pistes, découvre d'autres possibilités : «Quelles autres alternatives, solutions sont envisageables ?».
- **Bleu** : aborde les questions logistiques de la situation : « Qu'est-ce qui est mis en place ? Comment cela s'organise-t-il ? ».

3. L'animateur ou le groupe fixent les règles d'utilisation des chapeaux.

Par exemple : chacun est libre de choisir son chapeau, tout le monde doit utiliser au moins 3 chapeaux, ou tous les chapeaux doivent être utilisés, ou fixer un ordre de passage des chapeaux, répartition aléatoire entre les participants...

4. Chacun à leur tour, les participants analysent la situation et proposent des solutions en tenant compte de la couleur du chapeau en leur possession.

5. L'animateur prend notes de tout ce qui se dit en vue de donner un état des lieux de la situation / synthétiser les solutions en fonction de l'objectif poursuivi.