

6 CHAPEAUX DE BONO



OBJECTIFS PRINCIPAUX DE L'OUTIL

Déclencher ou amorcer des échanges

Réfléchir et analyser collectivement

Faire des bilans et évaluer

Lire sa collectivité

Prioriser et décider ensemble

Se donner des assises communes

Générer des idées

TAILLE DU GROUPE

PETIT

10 -

MOYEN

10 à 30

GRAND

30 à 75

TRÈS GRAND

75 +

DURÉE DE L'ANIMATION

De 30 à 60 minutes

POUR UNE RENCONTRE RÉUSSIE

Identifier les résultats attendus
Connaître la culture et la dynamique du groupe
Tenir compte de la taille du groupe
Utiliser le temps disponible
Choisir les activités d'animation
Choisir l'animateur
Choisir un lieu et la disposition de la salle
Travailler individuellement
Travailler en sous-groupes
Rendre possible l'autoanimation
Mettre les résultats en commun
Valider les conclusions
S'adapter, être flexible
Déterminer les suites

DESCRIPTION SOMMAIRE

Créée par le psychologue Edward de Bono, cette méthode permet d'explorer de nouvelles manières d'aborder une problématique.

Elle est basée sur le constat que nos modes de pensée sont inconsciemment influencés par différentes informations simultanées (émotions, croyances, opinions, jugements, logiques, historiques, sentiments personnels, etc.). Ces diverses informations influent sur notre réflexion et nous empêchent souvent d'appréhender les choses de manière originale, en nous privant d'idées et de solutions divergeant de notre mode de pensée habituel.

L'exercice consiste à séquencer notre raisonnement en faisant porter aux membres du groupe, tour à tour et simultanément, différents « chapeaux » qui constituent chacun un angle de vue différent d'une même situation.

Dans le cadre d'une démarche collective, l'activité permet également:

- D'empêcher la censure d'idées nouvelles, dérangeantes, inhabituelles;
- D'offrir l'opportunité à tout le monde de s'exprimer et d'induire un climat serein et fertile aux échanges constructifs;
- D'être utile dans la résolution de conflits en facilitant la compréhension du point de vue de l'autre et ainsi amorcer un vrai dialogue.

LA VALEUR AJOUTÉE

« J'ai utilisé cette animation dans plusieurs contextes et c'est toujours un grand succès. Elle permet de faire un tour assez complet d'une question, de générer des idées, d'apaiser les craintes et d'être à la fois créatifs et réalistes. Les personnes qui ont tendance à porter spontanément certains chapeaux seront invitées à regarder la situation avec d'autres chapeaux. Les résultats obtenus à la fin d'une séquence risquent de vous étonner et de faire votre bonheur! »



Martin Jubinville
Conseiller en développement collectif

PRÉREQUIS

Préparer un énoncé clair de la problématique et du résultat attendu de l'atelier.

Dégager les questions à poser au groupe.

Préciser la séquence d'utilisation des chapeaux (ou préparer une proposition à discuter avec le groupe).

MATÉRIEL REQUIS

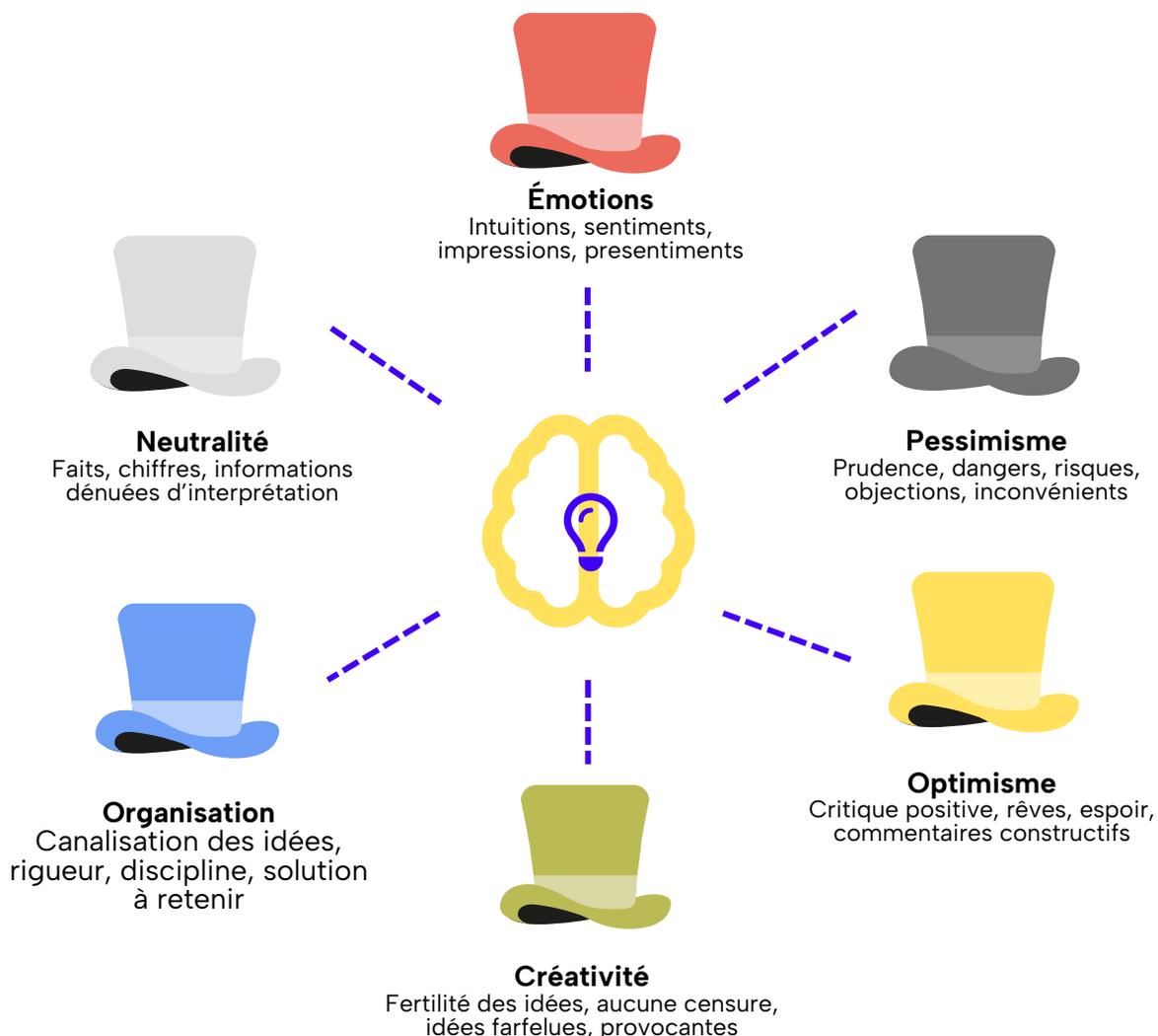
Les [visuels explicatifs](#) de chacun des chapeaux

Six feuilles vierges (une feuille par chapeau) pour la prise de note



CommunAgir
pour emporter

6 CHAPEAUX DE BONO



 **Le chapeau blanc**
Il représente la **neutralité** : énoncé des éléments à disposition de manière factuelle, impartiale, sans aucune interprétation des chiffres, données et autres informations.

 **Le chapeau rouge**
Il symbolise l'**émotionnel et l'intuition** : sentiments, jugements, émotions, ressentis sont exprimés pleinement et sans justification.

 **Le chapeau gris**
Il incarne le **pessimisme** : risques, limites, freins, obstacles, inconvénients et autres aspects négatifs sont soulevés sans argumentation.

 **Le chapeau jaune**
Il exprime l'**optimisme** : avantages, opportunités, espoirs, bénéfices, rêves sont exposés.

 **Le chapeau vert**
Il matérialise la **créativité** : alternatives originales, idées imaginatives, loufoques, abracadabrantes sont formulées sans aucune censure et avec l'énergie caractéristique de l'enthousiasme.

 **Le chapeau bleu**
Il personnifie l'**organisation** : analyse, synthèse, prise de recul, canalisation des idées, récapitulation, discipline, processus de réflexion qui permet à la séance de se dérouler convenablement et d'atteindre l'objectif fixé.



6 CHAPEAUX DE BONO

DÉROULEMENT DE L'ANIMATION

PRÉPARATION

La personne à la facilitation porte le chapeau bleu pendant le processus. Elle n'intervient pas dans la réflexion et veille à ce que les échanges s'inscrivent bien dans le cadre du chapeau concerné. Elle peut également s'occuper de la **prise de note** ou déléguer une ou des personnes.

À chaque chapeau correspond **un seul et unique angle de réflexion** abordé lors d'une session. Les sessions sont volontairement courtes (5 à 15 min maximum) pour permettre de créer une dynamique spontanée, **du tac au tac**. Le chapeau vert peut prendre un peu plus de temps afin d'explorer toutes les idées possibles, même les plus folles (15 à 30 min).

Tout le groupe « porte » la même couleur de chapeau en même temps. Ce postulat évite les prises de positions virulentes. Il favorise, au contraire, un échange où écoute et respect sont les maîtres mots. Assurez-vous de ne pas sauter d'un chapeau à l'autre lors d'une séquence et de rester dans celui qui est attribué au groupe.

Veillez à maintenir le climat d'ouverture de l'exercice, qui vise à produire **un maximum d'idées** sans censure. Plus on génère d'idées, plus on a de chances d'aboutir à une idée pertinente.

Rappelez au groupe de **réserver les débats pour la phase de tri** des idées à l'issue du chapeau vert, pas avant !

EXEMPLE D'UNE SEQUENCE



« Chapeau bleu » : organisation

En tant que porteur du chapeau bleu et donc du processus, vous présentez au groupe la problématique sur laquelle il travaillera, le contexte, l'objectif, le déroulement de la séance, ainsi que l'outil Les six chapeaux de Bono (origine bénéfiques, les rôles des chapeaux, l'ordre d'utilisation et le temps imparti).



« Chapeau blanc » : neutralité

Invitez les personnes participantes à énoncer des faits liés à la problématique : que savent-elles de la situation, de quelles informations disposent-elles, quelles données chiffrées possèdent-elles, quelles sont les normes en la matière, de quels renseignements auraient-elles besoin, etc.



« Chapeau gris » : pessimisme

Demandez aux personnes participantes d'exposer les risques et difficultés perçues : quels sont les freins à chaque solution, les inconvénients, les manques, les obstacles éventuels, etc.



« Chapeau jaune » : optimisme

Invitez-les maintenant à réfléchir à la problématique en termes d'avantages, d'opportunités, de bénéfices, voire de rêves.



« Chapeau rouge » : émotions

Incitez chaque personne participante à exprimer ce qu'elle ressent par rapport à la problématique sans se justifier : que leur dicte leur intuition, qu'est-ce que cela leur inspire, quelles sont leurs convictions, quels sentiments émergent, etc.



« Chapeau vert » : créativité

Maintenant qu'on a regardé le problème sous tous ses angles, proposez aux personnes participantes d'y répondre : toutes les idées sont bonnes, réalistes ou pas !



« Chapeau bleu » : organisation

Avec l'aide de tout le monde, réunissez les idées par thème et concluez la séance : quoi retenir, vers quelle solution se diriger, quelles sont les prochaines étapes, etc. Vous pouvez aussi répartir les personnes participantes en groupe projet pour réfléchir aux avantages et inconvénients de chaque idée et ainsi se mettre en action.

6 CHAPEAUX DE BONO



PIÈGES À EVITER

Ne pas faire porter le même chapeau en même temps à tous les membres du groupe

Laisser les gens choisir leur chapeau

Si les personnes participantes choisissent leur chapeau, elles auront tendance à revenir à leur mode de pensée habituel et des étiquettes peuvent leur être attribuées plus facilement, alimentant les préjugés. Un tel est le rationnel du groupe, une telle est la rêveuse...

SUGGESTIONS ET VARIANTES

Si plusieurs sous-groupes travaillent en même temps avec l'ensemble des chapeaux et que vous avez besoin de plusieurs animateurs, le sous-groupe peut s'autoanimer. Dans ce cas, chaque sous-groupe se nomme une personne pour assurer la facilitation tout au long du processus et cette personne pourrait également participer aux échanges.

On peut réutiliser plusieurs fois certains chapeaux si nécessaire. Par exemple, si à l'étape du chapeau rouge vous sentez que le groupe exprime des peurs, des inquiétudes... refaites les passer par les chapeaux noir et jaune (pour un effet « purge ») avant d'aller sur le vert.

Pour un grand groupe et un temps réduit, on pourra diviser les personnes en sous-groupes et attribuer un chapeau à chacun des sous-groupes. La mise en commun permettra de partager les différentes perspectives. Peut aussi être utilisé individuellement pour explorer des manières différentes de penser.

Il est possible de changer l'ordre de la séquence en fonction de l'objectif fixé pour l'atelier. Quelques exemples :

Prendre des décisions

- **Blanc** : quels sont les faits? Qu'est-ce que je sais?
- **Vert** : quelles sont les solutions possibles?
- **Gris** : quels sont les risques liés à chaque solution?
- **Jaune** : quels sont les bons côtés de chaque solution? Comment mettre chaque solution en œuvre?
- **Rouge** : comment je me sens, qu'est-ce que mon instinct me révèle?
- **Bleu** : quelle est la solution retenue?

Générer des nouvelles idées

- **Bleu** : on pose le problème
- **Blanc** : ce que je sais de la situation – faits et données
- **Vert** : brainstorming d'idées
- **Jaune** : évaluation positive et critique constructive de chaque idée
- **Gris** : identification des risques, des inconvénients et des faiblesses
- **Rouge** : quels sentiments provoque chaque idée? Qu'est-ce qui me fait envie? Que me dit mon intuition?
- **Bleu** : on synthétise et on définit un plan d'action

Améliorer une idée, une façon de faire ou évaluer une idée

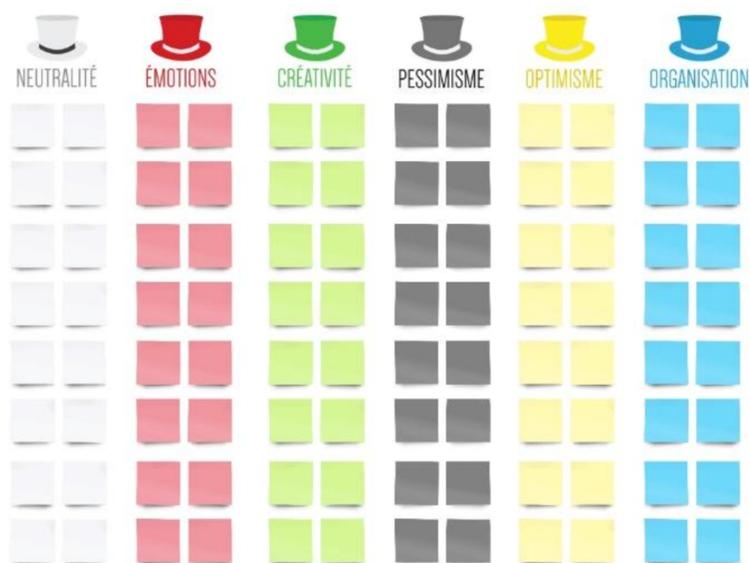
- **Blanc** : données et indicateurs de performance
- **Gris** : ce qui ne va pas avec l'idée actuelle
- **Jaune** : ce qui fonctionne avec l'idée actuelle
- **Rouge** : ce que l'instinct nous dit
- **Vert** : trouver de nouvelles idées
- **Bleu** : synthèse, évaluation des idées et plan d'action



6 CHAPEAUX DE BONO

ADAPTATION POUR ANIMATION EN LIGNE

Il est assez aisé d'adapter cet outil en ligne. Il suffit d'utiliser une plateforme collaborative (Google Doc, Jamboard, Miro, Mural, etc.) dans laquelle vous préparerez vos gabarits de post-it et créerez des sous-groupes de travail. Chaque sous-groupe peut travailler sur un gabarit différent ou sur un gabarit similaire afin de voir les idées des autres groupes apparaître.



miro

NOTES



RÉFÉRENCES

- [Les six chapeaux de la réflexion – Edward de Bono](#)
- [La grande Ours: Les chapeaux de Bono](#)
- [Manager Go: 6 chapeaux de la réflexion](#)
- [Imfusio: les six chapeaux de Bono](#)

