

## FICHE 14

## CHAPEAUX DE BONO

En partenariat avec :

Coût  
**faible**Échelle géographique  
**locale**Durée  
**courte**Visée  
**organisation  
des échanges**Échelle de participation  
**concertation  
et co-décision**Public visé  
**panel de citoyens**

## DESRIPTIF

## 1. DÉFINITION

La pensée parallèle par la méthode des 6 chapeaux a été inventée par le docteur Edward de Bono en 1987 pour optimiser nos processus de pensée individuels et collectifs.

Simple à mettre en œuvre, elle peut s'adapter à un large éventail de problématiques (régulation de conflits, analyse de pratiques, innovation...), de types de groupe (enfants, militants, chefs d'entreprise) ou de situations de travail (individuel, réunions, ateliers conférences, travail à distance...).

Elle consiste à structurer notre pensée autour d'un sujet, en adoptant, étape par étape, des façons de penser différentes et complémentaires, chacune étant incarnée par un chapeau de couleur différente.

**Pourquoi utiliser cette méthode ?** Edward de Bono constate que nos habitudes de réflexion tendent à ce qu'il nomme « la pensée spaghetti » : différentes façons de penser s'affrontent en permanence, chaque personne incarnant une polarité de point de vue, parfois rendue systématique par son histoire, des facilités, sa situation dans le groupe et les autres polarités qui le composent.

Toutes ces énergies sont utiles à la réflexion, mais parce qu'elles s'interfèrent, elles sont sous-utilisées et génèrent tensions, perte de temps et d'énergie.

À long terme, ces habitudes peuvent enfermer petit à petit les individus dans des archétypes (M. Créatif, M. Optimiste, M. Avocat du diable), et les groupes dans des modes de pensée limitants.

La méthode des 6 chapeaux invite à reconnaître et optimiser la production de valeur de chacun de ces modes de pensées, en s'entraînant individuellement et collectivement à penser de manière « latérale ».

## 2. MISE EN ŒUVRE

## COMMENT UTILISER CETTE MÉTHODE ?

- Selon la problématique, définir un enchaînement logique de séquences de chapeaux, et, pour chaque séquence, une durée et des questions clefs.
- Commencer et finir par un chapeau bleu :
  - À l'ouverture, pour poser le cadre, les objectifs et expliquer le déroulé.
  - À la clôture, pour synthétiser et préciser les prochaines étapes.
- Éviter tout débat : si je ne suis pas d'accord avec l'apport précédent, j'en apporte un autre.
- Ce n'est pas un mode de décision. Cependant, cela peut aider en amont à la décision, pour une écoute du centre, pour construire une proposition, en présenter les avantages et les inconvénients. ■

## TRUCS &amp; ASTUCES



- La méthode est intense, éviter de dépasser les 45 minutes.
- Organiser la logistique pour saisir à la volée les idées sans ralentir le flux et garder visibles les productions précédentes.
- Filtrer les apports : ne noter au tableau que les idées en rapport avec le chapeau en cours.
- Prévoir deux animateurs : un pour collecter et filtrer, un autre pour questionner et réguler la parole.
- Préférer des séquences courtes et chronométrées. Le but n'est pas d'être exhaustif mais d'avoir une vision à 360° de la problématique (cinq minutes pour un chapeau fournit déjà un beau résultat).
- Être créatif pour accompagner la transition d'une énergie à une autre : intervalle musical spécifique, visualiser un personnage, exercice sensoriel, avoir de vrais chapeaux de couleur...

## EXEMPLE D'UN DÉROULÉ POSSIBLE

## Sujet : Améliorer un projet existant

Chapeau BLANC [5 min] : Indicateurs de réussite, sondage quantitatif auprès des usagers.

Chapeau NOIR [5 min] : Les manques, ce qui ne fonctionne pas dans ce projet.

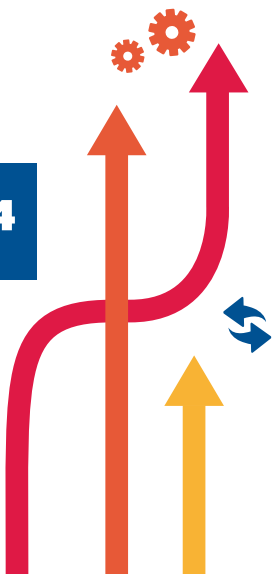
Chapeau JAUNE [5 min] : Les avantages, ce qui fonctionne.

Chapeau ROUGE [2 min] : Qu'est-ce que l'intuition nous dit ?

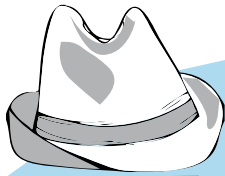
Chapeau VERT [5 min] : Trouver de nouvelles façons de faire.

Chapeau BLEU [3 min] : En fonction des résultats du chapeau noir, jaune, et rouge, choisir l'idée du chapeau vert qui semble la plus prometteuse.

Chapeau BLEU [5 min] : Plan d'action pour creuser cette voie et prochaine étape.



## LES 6 CHAPEAUX D'EDWARD DE BONO



INFORMATION

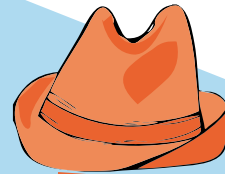
(Neutralité)

**Le penseur énonce des faits purement et simplement.**

La personne alimente le groupe en chiffres et en informations. C'est l'image de la froideur de l'ordinateur et de celle du papier. C'est le goût de la simplicité : le minimalisme.

**Exemples de questions à poser :**

Quelles sont les informations dont nous disposons ? Les faits ?  
Quelles informations nous manquent ?



INTUITION

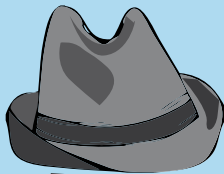
(les émotions)

**Le penseur rapporte ses émotions, sentiments, intuitions et pressentiments.**

Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion, l'intuition.

**Exemples de questions à poser :**

Quelle est mon intuition pour la suite ?  
Qu'est-ce que je ressens ici et maintenant ?



JUGEMENT

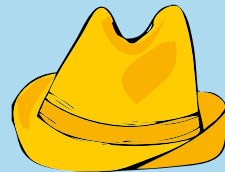
(critique négative)

**Le penseur fait des objections en soulignant les dangers et risques qui attendent la concrétisation de l'idée.**

C'est l'avocat du diable ! C'est la prudence, le jugement négatif.

**Exemples de questions à poser :**

Quels sont nos manques, nos faiblesses ?  
Quels sont les risques ?  
Qu'est-ce que ce projet peut générer comme effets négatifs ?  
Dans le pire des cas, qu'est-ce qui pourrait arriver ?



OPTIMISME

(critique positive)

**Le penseur admet ses rêves et ses idées les plus folles.**

Ses commentaires sont constructifs et tentent de mettre en action les idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

**Exemples de questions à poser :**

Quelles sont nos forces ?  
Qu'est-ce qui marche bien ?  
Quelles sont les opportunités ?  
Quels avantages cela peut nous apporter ?  
Dans l'idéal, quels effets positifs en attendre à long terme ?



CRÉATIVITÉ

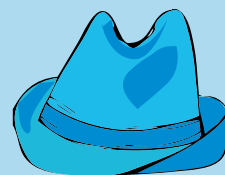
(créativité)

**Le penseur provoque, recherche des solutions de rechange.**

Il s'inspire de la pensée latérale, d'une façon différente de considérer un problème. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

**Exemples de questions à poser :**

Comment faire autrement ?  
Quelles nouvelles idées, quelles alternatives ?



PROCESSUS

(organisation de la pensée)

**C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion qui canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux.**

C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

**Exemples de questions à poser :**

Quel est l'objectif ?  
Quelle séquence de chapeaux ?  
Qu'est-ce qu'on retient de cette séquence ?  
Quelles priorités ?  
Quel plan d'action pour la suite ?