

Ennéagramme et chapeaux de Bono

changer de regard pour élargir ses possibilités

Ennéagramme et chapeaux de Bono	1
Les six chapeaux de Bono : six façons de regarder une situation	2
Ennéagramme et chapeaux : deux approches complémentaires	3
Les neuf profils face aux six chapeaux	4
Profil 1 : passer de « ce qui ne va pas » à « ce qui pourrait être »	4
Profil 2 : distinguer ressenti, interprétation et réalité	5
Profil 3 : ralentir avant de chercher la solution	5
7. Profil 4 : de l'intensité ressentie à la pluralité des possibles	6
Profil 5 : sortir de l'analyse pour entrer dans l'expérience	6
Profil 6 : compléter l'anticipation du danger par l'anticipation de la réussite	6
Profil 7 : transformer les possibilités en choix	7
Profil 8 : introduire des nuances dans la perception de la réalité	7
Profil 9 : utiliser les chapeaux pour faire émerger sa propre position	7
Un exercice de coaching : les six chapeaux autour d'un problème	8
Une variante spécifiquement Ennéagramme	8
Exercice en formation : « le chapeau interdit »	9
Utiliser les chapeaux dans une équipe	9
Ennéagramme et intelligence collective	10
Un protocole en six étapes pour coachs	10
Les chapeaux comme outil d'assouplissement de la personnalité	11
Tableau pratique pour le coach	11
Les précautions à prendre	11
Pour conclure : de la connaissance de soi à la liberté de penser	12
Grille pratique d'accompagnement	13
Profil 1 — Perfectionniste	13
Profil 2 — Aidant	13
Profil 3 — Battant	14
Profil 4 — Romantique	14
Profil 5 — Observateur	15
Profil 6 — Loyaliste	15
Profil 7 — Épicurien	16
Profil 8 — Protecteur	16
Profil 9 — Médiateur	17
Une lecture transversale très utile	17
Un principe pédagogique à retenir	18
Atelier de formation — Ennéagramme et six chapeaux de Bono	19
Objectifs de l'atelier	19
Matériel	19
Déroulé général	20
0–10 minutes — Ouverture	20
10–25 minutes — Présentation rapide des six chapeaux	20
25–40 minutes — Expérience : « Mon premier chapeau »	21
40–60 minutes — Faire le lien avec l'Ennéagramme	22
Mini-exercice : le chapeau manquant	22
60–85 minutes — Coaching en binômes : les six positions	23
Débriefing du coaching	23
85–105 minutes — Exercice du « chapeau inconfortable »	24
Débriefing de l'exercice	24
105–115 minutes — Applications professionnelles	25
Exemple : utilisation en réunion d'équipe	25
Utilisation avec une équipe connaissant l'Ennéagramme	25
115–120 minutes — Intégration finale	26
Fiche mémo pour les participants	26
Variante pour une formation Ennéagramme	27
Une variante ludique : « le profil impossible »	27
Position du formateur	27
La formule centrale de l'atelier	27
Pour conclure	28
Fiche pratique pour coachs et formateurs	29

Dans l'accompagnement, nous rencontrons souvent un paradoxe : une personne peut être intelligente, expérimentée, motivée... et pourtant tourner en rond dans sa manière d'aborder une difficulté.

Elle analyse toujours sous le même angle. Elle pose les mêmes questions. Elle anticipe les mêmes risques. Elle privilégie les mêmes solutions. Elle réagit avec les mêmes émotions.

L'Ennéagramme permet de comprendre pourquoi notre regard se fixe préférentiellement sur certains aspects de la réalité. Les six chapeaux de la pensée d'Edward de Bono offrent, eux, une méthode très concrète pour changer volontairement de point de vue.

Le croisement des deux approches est particulièrement intéressant pour les coachs et les formateurs.

L'Ennéagramme nous montre notre tendance spontanée.

Les chapeaux de Bono nous invitent à expérimenter une posture volontaire différente.

Autrement dit : l'Ennéagramme aide à repérer le chapeau que je porte sans m'en rendre compte ; les chapeaux de Bono m'apprennent à en changer consciemment.

Cette articulation constitue un outil puissant de développement de la flexibilité psychologique, relationnelle et décisionnelle.

Les six chapeaux de Bono : six façons de regarder une situation

Edward de Bono propose de séparer temporairement différents modes de pensée.

Au lieu d'essayer simultanément d'être rationnel, prudent, créatif, intuitif et optimiste, la personne adopte successivement plusieurs positions mentales.

Le chapeau blanc : les faits

Il s'intéresse aux informations disponibles.

Questions typiques : Que savons-nous réellement ?
 Quels sont les faits ?
 Quelles informations nous manquent ?
 Qu'est-ce qui est vérifiable ?
 Qu'est-ce qui relève seulement d'une interprétation ?

Le chapeau blanc cherche à distinguer réalité observable et récit personnel.

Le chapeau rouge : les émotions et intuitions

Il autorise l'expression du ressenti sans devoir immédiatement le justifier.

Questions : Qu'est-ce que je ressens ?
 Quelle est ma réaction spontanée ?
 Qu'est-ce que mon intuition me dit ?
 Qu'est-ce qui m'attire ou me repousse ?

Il donne une place légitime à la dimension affective.

Le chapeau noir : les risques et limites

Il examine ce qui pourrait poser problème.

Questions : Qu'est-ce qui pourrait échouer ?

Quels sont les risques ?

Qu'avons-nous oublié ?

Quelles sont les limites de cette solution ?

Quelles conséquences négatives devons-nous anticiper ?

Le chapeau noir n'est pas le chapeau du pessimisme : c'est celui de la prudence et du discernement critique.

Le chapeau jaune : les bénéfices et opportunités

Il cherche ce qui pourrait fonctionner.

Questions : Qu'est-ce que cette situation pourrait permettre ?

Quels bénéfices pouvons-nous en tirer ?

Quelles ressources avons-nous ?

Qu'est-ce qui pourrait réussir ?

Quelle opportunité se cache dans cette difficulté ?

Il développe une pensée constructive.

Le chapeau vert : la créativité

Il ouvre le champ des possibles.

Questions : Quelles autres solutions pouvons-nous imaginer ?

Et si nous faisons exactement le contraire ?

Quelle solution inhabituelle pourrait fonctionner ?

Que tenterions-nous si nous n'avions pas peur d'échouer ?

Quelle troisième voie n'avons-nous pas encore envisagée ?

Avec le chapeau vert, la priorité n'est pas immédiatement la faisabilité mais l'élargissement du possible.

Le chapeau bleu : le processus et la prise de recul

Il observe et organise la réflexion.

Questions : Quelle est réellement la question ?

Où en sommes-nous ?

Comment sommes-nous en train de réfléchir ?

Quel chapeau nous manque ?

Quelle décision devons-nous prendre ?

Quelle est la prochaine étape ?

Le chapeau bleu représente la métaposition. Il ne cherche pas directement une solution : il organise la manière de chercher la solution.

Ennéagramme et chapeaux : deux approches complémentaires

Il serait tentant d'affirmer : le 1 porte le chapeau noir ; le 2 le rouge ; le 5 le blanc ; le 7 le vert ; etc. Ce rapprochement peut être séduisant pédagogiquement, mais il est beaucoup trop simplificateur.

Un profil Ennéagramme n'est pas une manière de penser unique.

Il traduit davantage une organisation de l'attention, de la motivation et des stratégies adaptatives. Un même comportement peut donc apparaître chez plusieurs profils pour des raisons très différentes.

La question la plus intéressante n'est donc pas : « Quel chapeau correspond à mon profil ? » mais : « Quels chapeaux ai-je tendance à utiliser spontanément, lesquels ai-je tendance à éviter et lesquels pourraient aujourd'hui m'aider à devenir plus libre ? »

C'est ici que l'utilisation conjointe des deux modèles devient particulièrement féconde.

Les neuf profils face aux six chapeaux

Le tableau suivant ne constitue pas une nouvelle typologie. Il indique plutôt des hypothèses d'observation utilisables en coaching ou en formation.

Profil	Tendance possible	Chapeaux facilement mobilisables	Chapeaux particulièrement intéressants à développer
1	Repère ce qui doit être corrigé	Noir, blanc	Vert, rouge, jaune
2	Observe besoins et réactions d'autrui	Rouge, jaune	Blanc, bleu, noir
3	Cherche efficacité et résultat	Jaune, bleu	Rouge, vert, noir
4	Perçoit intensément significations et émotions	Rouge, vert	Blanc, jaune, bleu
5	Analyse et cherche à comprendre	Blanc, noir	Rouge, jaune, vert
6	Anticipe problèmes et incertitudes	Noir, blanc	Jaune, vert, rouge
7	Imagine possibilités et alternatives	Vert, jaune	Noir, blanc, bleu
8	Repère enjeux de pouvoir et capacité d'action	Noir, rouge, jaune	Blanc, vert, bleu
9	Perçoit plusieurs points de vue	Rouge, jaune, parfois bleu	Noir, vert, bleu décisionnel

Ce tableau doit toujours être utilisé comme une porte d'entrée pour l'exploration, jamais comme un diagnostic.

Profil 1 : passer de « ce qui ne va pas » à « ce qui pourrait être »

Le profil 1 possède souvent une excellente capacité de discernement.

Il repère : les incohérences - les erreurs - les dysfonctionnements - les écarts entre ce qui est et ce qui devrait être.

Le chapeau noir peut donc être particulièrement accessible.

Mais lorsqu'il devient excessif, la réflexion peut se transformer en : « Voici tout ce qu'il faudrait corriger. »

Chapeaux intéressants

Chapeau vert : « Si aucune solution n'avait besoin d'être parfaite, qu'est-ce que vous pourriez essayer ? »

Bernard Chabrierie

Chapeau jaune : « Qu'est-ce qui fonctionne déjà suffisamment bien ? »

Chapeau rouge : « Avant de chercher ce qui est juste, qu'avez-vous envie de faire ? »

Objectif d'accompagnement - Passer de : corriger
à : expérimenter.

Profil 2 : distinguer ressenti, interprétation et réalité

Le profil 2 possède souvent une grande sensibilité relationnelle.

Il peut rapidement percevoir : l'état émotionnel d'une personne - ses besoins - l'ambiance d'un groupe - les attentes implicites.

Le chapeau rouge lui est donc souvent accessible.

Mais une perception relationnelle peut progressivement devenir une interprétation : « Je sens qu'il a besoin de moi. »

Le coach peut alors proposer le chapeau blanc : « Qu'est-ce que cette personne vous a réellement demandé ? »

Chapeaux particulièrement utiles

Blanc : revenir aux faits.

Bleu : clarifier son propre objectif.

Noir : envisager les limites d'une disponibilité excessive.

Objectif - Passer de : « De quoi les autres ont-ils besoin ? »
à : « Que se passe-t-il réellement et que veux-je choisir ? »

Profil 3 : ralentir avant de chercher la solution

Le profil 3 repère rapidement : l'objectif - le résultat attendu - la stratégie efficace - les moyens d'obtenir un résultat.

Le chapeau jaune et le chapeau bleu peuvent être facilement mobilisés.

Mais la recherche rapide d'efficacité peut conduire à éviter certaines informations inconfortables.

Chapeau rouge : « Si nous oublions pendant quelques minutes ce qu'il faut réussir, qu'éprouvez-vous réellement dans cette situation ? »

Chapeau noir : « Que risquez-vous de perdre si vous continuez exactement ainsi ? »

Chapeau vert : « Existe-t-il une manière de réussir qui ne ressemble pas à votre manière habituelle de réussir ? »

Objectif - Passer de : performer
à : choisir.

7. Profil 4 : de l'intensité ressentie à la pluralité des possibles

Le profil 4 peut avoir une grande capacité d'accès : aux émotions - aux significations - aux nuances - à l'imaginaire.

Les chapeaux rouge et vert sont souvent particulièrement riches.

La difficulté apparaît lorsque le ressenti devient implicitement la preuve de la réalité.

« Je me sens rejeté, donc je suis rejeté. »

Le chapeau blanc devient alors extrêmement précieux.

Question de coaching

« Si une caméra avait filmé la scène, qu'aurait-elle enregistré exactement ? »

Puis chapeau jaune : « Qu'est-ce qui, dans cette situation, pourrait aussi être porteur ou positif ? »

Objectif - Passer de « C'est ainsi que je le vis »
à « C'est une manière possible de vivre cette situation. »

Profil 5 : sortir de l'analyse pour entrer dans l'expérience

Le profil 5 peut être particulièrement à l'aise avec le chapeau blanc.

Il recherche : données - informations - cohérence - compréhension - précision.

Le chapeau noir peut également intervenir fortement dans l'anticipation des contraintes.

Mais l'accumulation d'informations peut parfois retarder l'action.

Chapeau rouge : « Indépendamment de votre analyse, qu'est-ce que vous ressentez ? »

Chapeau jaune : « Qu'est-ce qui pourrait bien se passer ? »

Chapeau vert : « Quelle expérience pourriez-vous tenter avant d'avoir complètement compris ? »

Objectif - Passer de : comprendre pour agir
à parfois : agir pour comprendre.

Profil 6 : compléter l'anticipation du danger par l'anticipation de la réussite

Le profil 6 possède souvent une grande capacité à anticiper : difficultés - failles - contradictions - dangers - scénarios possibles.

Le chapeau noir peut devenir extraordinairement performant.

Le problème n'est donc pas le chapeau noir. C'est son monopole.

Une question très intéressante consiste à demander : « Vous venez d'imaginer cinq scénarios dans lesquels cela pourrait mal se passer. Pourriez-vous maintenant imaginer cinq scénarios dans lesquels cela se passe bien ? »

Le chapeau jaune rééquilibre alors le processus.

Le chapeau blanc peut également aider : « Parmi toutes vos inquiétudes, lesquelles reposent aujourd'hui sur un fait ? »

Et le chapeau vert : « Si le problème arrivait réellement, quelles ressources pourriez-vous mobiliser ? »

Objectif - Passer de : sécuriser avant d’agir
à : développer suffisamment de sécurité pour pouvoir agir.

Profil 7 : transformer les possibilités en choix

Le profil 7 est souvent particulièrement à l'aise avec : les idées nouvelles - les alternatives - l'optimisme - la créativité.

Les chapeaux vert et jaune peuvent fonctionner à plein régime.

Une séance peut alors produire : 12 idées, 7 projets, 5 possibilités... et aucune décision.

Le coach peut introduire fermement le chapeau bleu : « Parmi toutes ces possibilités, laquelle allons-nous maintenant examiner ? »

Puis le chapeau noir : « Quelles contraintes devez-vous accepter si vous choisissez réellement cette option ? »

Et enfin le chapeau blanc : « De quelles ressources disposez-vous concrètement aujourd'hui ? »

Objectif - Passer de : possible
à réalisable puis à choisi.

Profil 8 : introduire des nuances dans la perception de la réalité

Le profil 8 peut disposer d'une lecture rapide des enjeux : rapport de force - décision - loyauté - injustice - capacité d'action.

Il peut également avoir un accès rapide à certaines réactions émotionnelles fortes.

Le risque est que l'intensité de la perception accélère la décision.

Le chapeau blanc permet alors de ralentir : « Qu'est-ce que vous savez réellement de l'intention de cette personne ? »

Le chapeau vert introduit des alternatives : « Existe-t-il une troisième solution entre affronter et céder ? »

Le chapeau bleu invite à la métaposition : « Quel résultat souhaitez-vous vraiment obtenir de cette confrontation ? »

Objectif - Passer de : réagir avec force
à : utiliser sa force au service d'un choix.

Profil 9 : utiliser les chapeaux pour faire émerger sa propre position

Le profil 9 peut posséder une remarquable capacité à comprendre plusieurs perspectives.

Il peut spontanément penser : « Je vois ce qu'il veut dire... mais je comprends aussi l'autre... »

Cette compétence constitue une richesse relationnelle considérable.

Elle peut cependant rendre plus difficile la formulation d'une priorité personnelle.

Le chapeau bleu devient alors particulièrement précieux : « Après avoir considéré tous les points de vue, quelle est votre décision ? »

Le chapeau noir peut aider à identifier les conséquences de la non-décision : « Que se passera-t-il si vous ne choisissez rien ? »

Le chapeau vert peut aider à sortir du compromis : « Existe-t-il une solution qui ne consiste pas simplement à contenter un peu tout le monde ? »

Objectif - Passer de : comprendre toutes les positions
à : occuper sa propre position.

Un exercice de coaching : les six chapeaux autour d'un problème

Cette méthode peut être utilisée en accompagnement individuel en quinze à trente minutes.

Prenons une situation : « Dois-je accepter ce nouveau poste ? »

Le coach matérialise six positions, avec six feuilles ou six objets.

La personne passe physiquement d'une position à l'autre.

Blanc

« Quels sont les faits concernant cette proposition ? »

Salaire, horaires, responsabilités, distance, équipe, conditions de travail...

Rouge

« Que ressentez-vous spontanément lorsque vous pensez à accepter ? »

Puis : « Et lorsque vous imaginez refuser ? »

Noir

« Qu'est-ce qui pourrait mal se passer si vous acceptez ? »

Jaune

« Qu'est-ce que cette expérience pourrait vous apporter ? »

Vert

« Quelles autres solutions existe-t-il entre accepter et refuser ? »

Par exemple : négocier - demander un délai - modifier certaines responsabilités - accepter sous certaines conditions - tester temporairement.

Bleu

Enfin : « Après avoir exploré tous ces regards, qu'est-ce qui vous apparaît maintenant ? »

Le changement est parfois spectaculaire. Le problème n'a pas nécessairement changé.

La personne qui regarde le problème, elle, a changé de position.

Une variante spécifiquement Ennéagramme

Le coach peut ajouter une étape supplémentaire.

Bernard Chabrierie

Après l'exercice :

Quel chapeau vous a semblé le plus naturel ?

Avec lequel avez-vous passé le plus de temps ?

Lequel vous a paru presque inutile ?

Lequel était inconfortable ?

Lequel vous a apporté l'information la plus nouvelle ?

Cette préférence vous rappelle-t-elle quelque chose de votre profil Ennéagramme ?

Cette dernière question est essentielle. Le coach n'impose pas l'interprétation.

Il aide la personne à observer son propre fonctionnement.

Exercice en formation : « le chapeau interdit »

Pour un groupe connaissant déjà l'Ennéagramme, on peut proposer un exercice particulièrement intéressant. Chaque participant choisit une situation professionnelle réelle.

Il identifie ensuite : « Quel chapeau ai-je tendance à utiliser spontanément dans ce type de situation ? »

Puis : « Quel chapeau ai-je le moins envie d'utiliser ? »

La consigne devient alors : Pendant cinq minutes, vous ne pouvez réfléchir qu'avec ce chapeau-là.

Quelques exemples :

- un 1 explore uniquement les idées nouvelles sans les critiquer ;
- un 5 parle uniquement de ses ressentis ;
- un 6 cherche uniquement les opportunités ;
- un 7 explore uniquement les contraintes ;
- un 8 cherche uniquement les faits sans interpréter les intentions ;
- un 9 formule uniquement ce qu'il veut personnellement.

L'inconfort est souvent très instructif.

Car nous rencontrons ici une idée centrale du développement personnel : Ce qui nous manque n'est pas toujours une nouvelle compétence. C'est parfois l'autorisation d'utiliser une compétence que notre personnalité mobilise peu.

Utiliser les chapeaux dans une équipe

Le croisement des deux modèles devient également très intéressant en intelligence collective.

Dans une réunion, certaines personnes finissent par occuper implicitement un rôle permanent.

L'un devient : « celui qui voit les problèmes ».

Un autre : « celui qui apporte toujours de nouvelles idées ».

Un autre : « celui qui ramène aux chiffres ».

Un autre encore : « celui qui veut maintenir une bonne ambiance ».

Le danger est que la diversité des personnes se transforme progressivement en rigidité des rôles.

De Bono propose exactement l'inverse.

Au lieu de demander : « Qui va défendre cette position ? »

on demande : « Regardons tous ensemble la situation avec le même chapeau. »

Tout le groupe passe donc successivement : du blanc, au rouge, au noir, au jaune, au vert, puis au bleu.

Cette pratique évite qu'une personne soit enfermée dans le rôle du pessimiste, de l'émotif ou du rêveur.

Ennéagramme et intelligence collective

L'Ennéagramme permet ensuite d'aller plus loin.

Le formateur peut demander : « Dans notre équipe, qui prend habituellement en charge chaque fonction ? »

Par exemple :

- Qui repère spontanément les risques ?
- Qui relance le groupe avec des idées ?
- Qui veille aux personnes ?
- Qui pousse à la décision ?
- Qui collecte les informations ?
- Qui temporise ?

Cette réflexion permet de distinguer : la compétence de la personne
et : le rôle que le groupe lui a progressivement attribué.

C'est un enjeu particulièrement important dans les équipes. Une personne peut devenir prisonnière de sa propre compétence.

Un protocole en six étapes pour coachs

Pour une problématique complexe, le coach peut utiliser la séquence suivante.

Étape 1 – Identifier le regard automatique

« Lorsque vous pensez à cette situation, qu'est-ce que vous voyez immédiatement ? »

Puis : « Cela ressemble-t-il à une manière habituelle d'aborder les difficultés ? »

Étape 2 – Identifier le chapeau dominant

Faits ? Émotions ? Risques ? Opportunités ? Créativité ? Organisation ?

Étape 3 – Chercher le chapeau absent

La question la plus puissante devient souvent : « Que n'êtes-vous pas encore en train de regarder ? »

Étape 4 – Forcer momentanément une nouvelle perspective

Le coach impose pendant quelques minutes un chapeau différent.

Étape 5 – Observer les résistances

« Que ressentez-vous lorsque je vous demande de penser ainsi ? »

Cette question peut ouvrir un travail Ennéagramme particulièrement intéressant.
La résistance au chapeau devient parfois révélatrice d'un mécanisme plus profond.

Étape 6 – Revenir au choix

Le chapeau bleu clôt le travail : « Avec tout ce que vous venez de découvrir, quelle décision souhaitez-vous maintenant prendre ? »

Les chapeaux comme outil d'assouplissement de la personnalité

C'est probablement ici que se situe le croisement le plus intéressant avec l'Ennéagramme.
Notre profil nous conduit à privilégier certains filtres.

Progressivement, nous pouvons confondre : mon regard sur le monde
avec : le monde lui-même.

Le 1 peut penser : « Il y a réellement quelque chose qui ne va pas. »

Le 6 : « Il y a réellement un danger. »

Le 7 : « Il existe nécessairement une autre possibilité plus intéressante. »

Le 2 : « Cette personne a besoin de moi. »

Le 4 : « Cette situation signifie quelque chose de particulier sur notre relation. »

Le 5 : « Je dois d'abord comprendre. »

Le 8 : « Il faut agir. »

Le 9 : « Il faut éviter d'envenimer la situation. »

Le 3 : « Il faut obtenir un résultat. »

Les chapeaux nous rappellent alors une chose essentielle : Ce que je vois n'est pas faux ; c'est incomplet.

Cette nuance change profondément l'utilisation de l'Ennéagramme.

L'objectif n'est plus : « comprendre comment je fonctionne »

mais progressivement : « ne plus être obligé de fonctionner toujours ainsi ».

Tableau pratique pour le coach

Profil	Question automatique possible	Question apportée par un autre chapeau
1	Qu'est-ce qui ne va pas ?	Qu'est-ce que nous pourrions essayer ?
2	De quoi les autres ont-ils besoin ?	Quels sont les faits ?
3	Comment réussir ?	Qu'est-ce que je ressens réellement ?
4	Qu'est-ce que cela signifie pour moi ?	Que savons-nous objectivement ?
5	Qu'est-ce que je dois comprendre ?	Qu'est-ce que je pourrais expérimenter ?
6	Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ?	Qu'est-ce qui pourrait bien se passer ?
7	Quelles autres possibilités existent ?	Quelles contraintes dois-je accepter ?
8	Que faut-il faire ?	Quelles autres interprétations sont possibles ?
9	Comment préserver l'équilibre ?	Qu'est-ce que je veux personnellement ?

Les précautions à prendre

Le rapprochement entre Ennéagramme et chapeaux de Bono est fertile à condition d'éviter plusieurs erreurs.

Ne pas transformer les chapeaux en typologie

On n'est pas « chapeau noir » ou « chapeau rouge ». On utilise un chapeau.
Cette différence est fondamentale.

Ne pas enfermer les profils

Tous les 6 ne sont pas pessimistes.
Tous les 7 ne sont pas créatifs.
Tous les 4 ne sont pas dominés par leurs émotions.
Tous les 5 ne sont pas froidement rationnels.
Le modèle propose des pistes d'observation, pas des verdicts.

Utiliser les chapeaux pour développer la flexibilité

Le but n'est pas de confirmer : « Ah oui, c'est bien mon profil ! »
mais plutôt de découvrir : « Tiens, je peux aussi regarder la réalité autrement. »

Pour conclure : de la connaissance de soi à la liberté de penser

L'Ennéagramme et les six chapeaux de Bono parlent finalement de deux niveaux différents.

L'Ennéagramme nous aide à découvrir : « Voilà comment mon attention s'organise spontanément. »

Les chapeaux de Bono nous proposent : « Maintenant, essayons volontairement un autre regard. »

Le premier développe la conscience. Le second entraîne la flexibilité.
Ensemble, ils permettent un mouvement particulièrement fécond pour l'accompagnement :
automatisme → observation → changement de perspective → choix.

On pourrait même résumer le processus ainsi :

Je découvre le regard que ma personnalité privilégie.
Je reconnais que ce regard contient une part de vérité.
Je découvre qu'il ne contient pas toute la vérité.
J'apprends à regarder la situation depuis d'autres perspectives.
Je peux alors choisir ma réponse plutôt que simplement reproduire mon automatisme.

C'est peut-être là l'un des grands intérêts du rapprochement entre les deux approches.

L'Ennéagramme nous apprend à reconnaître les lunettes que nous portons.
Les chapeaux de Bono nous apprennent à changer volontairement de lunettes.
Et l'accompagnement nous aide progressivement à découvrir que nous ne sommes ni nos lunettes, ni notre premier regard sur la réalité.

Grille pratique d'accompagnement

Profil 1 – Perfectionniste

Chapeau	Ressource	Risque	Question de coaching	Exercice
 Blanc – faits	Précision, rigueur, discernement	Confondre parfois fait et jugement	« Qu’observerait une caméra ? »	Écrire uniquement des faits, sans adjectifs
 Rouge – émotions	Sensibilité à ce qui est juste ou injuste	Juger ou contenir certaines émotions	« Que ressentez-vous avant de chercher ce qui est juste ? »	Nommer 3 émotions sans les expliquer
 Noir – risques	Repère rapidement erreurs et incohérences	Surinvestir ce qui ne va pas	« Qu’est-ce qui est réellement grave ? »	Classer les risques de 1 à 10
 Jaune – bénéfices	Recherche l’amélioration	Minimise ce qui fonctionne déjà	« Qu’est-ce qui est déjà suffisamment bon ? »	Trouver 5 aspects positifs de la situation
 Vert – créativité	Créativité lorsqu’un cadre est établi	Écarter trop vite les idées imparfaites	« Que feriez-vous si l’idée n’avait pas besoin d’être parfaite ? »	Produire 10 idées sans en éliminer aucune
 Bleu – recul	Organisation, structure, méthode	Transformer le processus en nouvelle norme	« Quel est le véritable enjeu ? »	Distinguer essentiel / souhaitable / accessoire

Défi de développement : passer de corriger à expérimenter.

Profil 2 – Aidant

Chapeau	Ressource	Risque	Question de coaching	Exercice
 Blanc	Bonne observation relationnelle	Interpréter les besoins comme des faits	« Qu’est-ce qui vous a réellement été demandé ? »	Séparer demandes explicites et besoins supposés
 Rouge	Grande sensibilité émotionnelle	Être davantage connecté aux émotions d’autrui qu’aux siennes	« Et vous, que ressentez-vous ? »	Commencer chaque phrase par « Je ressens... »
 Noir	Perçoit les risques relationnels	Craindre rejet ou ingratitude	« Quel risque y aurait-il à dire non ? »	Imaginer les conséquences réalistes d’une limite
 Jaune	Encouragement, chaleur, confiance	Embellir la situation pour préserver la relation	« Quel bénéfice serait aussi bon pour vous ? »	Rechercher un bénéfice personnel légitime
 Vert	Créativité relationnelle	Chercher surtout comment satisfaire l’autre	« Quelle solution respecterait également vos besoins ? »	Imaginer trois solutions gagnant-gagnant
 Bleu	Capacité à mobiliser les personnes	Perdre de vue son propre objectif	« Qu’essayez-vous personnellement d’obtenir ? »	Formuler son objectif en une phrase

Défi : passer de prendre soin de la relation à être soi dans la relation.

Profil 3 — Battant

Chapeau	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Recherche les données utiles à l'action	Sélectionner ce qui sert l'objectif	« Quelles informations pourraient remettre votre stratégie en question ? »	Chercher volontairement les données contradictoires
 Rouge	Bonne intuition de l'ambiance	Adapter le ressenti à ce qui est attendu	« Que ressentez-vous quand personne ne vous regarde ? »	2 minutes sans parler d'action ni de résultat
 Noir	Évalue rapidement les obstacles	Minimiser ce qui ralentit la réussite	« Quel coût cette réussite pourrait-elle avoir ? »	Faire la liste des coûts cachés
 Jaune	Optimisme pragmatique	Confondre valeur et réussite	« Quel bénéfice existe indépendamment de votre image ? »	Définir une réussite invisible aux autres
 Vert	Adaptabilité	Chercher surtout la solution efficace	« Quelle solution serait intéressante même si elle ne vous valorisait pas ? »	Inventer une solution sans objectif de performance
 Bleu	Orientation objectif, pilotage	Aller trop vite vers le plan d'action	« Avons-nous bien défini le problème ? »	Reporter volontairement la solution pendant 5 minutes

Défi : passer de réussir la situation à habiter pleinement la situation.

Profil 4 — Romantique

Chapeau	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Perçoit de nombreux détails	Donner une valeur factuelle au ressenti	« Que savons-nous avec certitude ? »	Deux colonnes : faits / interprétations
 Rouge	Grande finesse émotionnelle	Amplification ou identification à l'émotion	« Quelle émotion est présente sans raconter son histoire ? »	Nommer émotion + intensité sur 10
 Noir	Perçoit manque, perte, inadéquation	Focalisation sur ce qui manque	« Qu'est-ce qui pourrait être moins grave que vous ne le ressentez ? »	Chercher trois contre-exemples
 Jaune	Capacité à donner du sens	Difficulté à apprécier l'ordinaire positif	« Qu'est-ce qui est déjà beau ici ? »	Photographier mentalement trois éléments satisfaisants
 Vert	Imagination, originalité	Se perdre dans les possibles ou l'idéal	« Quelle petite création est réalisable aujourd'hui ? »	Transformer une idée en action de 15 minutes
 Bleu	Profondeur réflexive	Rester dans l'exploration intérieure	« Quelle conclusion en tirez-vous ? »	Résumer en 3 phrases puis décider

Défi : passer de l'intensité de l'expérience à la liberté face à l'expérience.

Profil 5 — Observateur

Chape au	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Analyse, objectivité, précision	Accumulation infinie d'informations	« De combien d'informations supplémentaires avez-vous réellement besoin ? »	Fixer un seuil : « suffisamment informé »
 Rouge	Émotions fines mais souvent intériorisées	Intellectualiser le ressenti	« Sans réfléchir, que ressentez-vous maintenant ? »	Répondre en moins de 5 secondes
 Noir	Anticipation des contraintes	Surestimer coût énergétique ou manque de ressources	« Quel risque pouvez-vous accepter ? »	Identifier un risque raisonnable
 Jaune	Repère les solutions solides	Prudence limitant l'enthousiasme	« Qu'est-ce qui pourrait être plus facile que prévu ? »	Imaginer le meilleur scénario réaliste
 Vert	Grande créativité conceptuelle	Créativité restant abstraite	« Quelle idée pourriez-vous tester aujourd'hui ? »	Prototyper plutôt qu'analyser
 Bleu	Vision systémique	Observer le processus sans y entrer	« À quel moment allez-vous agir ? »	Décider d'une première action avant la fin de séance

Défi : passer de comprendre pour agir à agir aussi pour comprendre.

Profil 6 — Loyaliste

Chape au	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Recherche de preuves et de sécurité	Multiplier les informations contradictoires	« Quels faits sont établis aujourd'hui ? »	Éliminer les hypothèses de la liste
 Rouge	Bonne détection émotionnelle du danger	Confondre intuition et anxiété	« Est-ce une intuition, une peur ou un fait ? »	Distinguer les trois sur papier
 Noir	Exceptionnelle anticipation des risques	Scénarios catastrophes en cascade	« Quel est le risque probable, et non possible ? »	Probabilité de chaque scénario de 0 à 100 %
 Jaune	Loyauté et capacité à préparer la réussite	Difficulté à anticiper positivement	« Et si cela se passait bien ? »	Produire autant de scénarios positifs que négatifs
 Vert	Créativité en situation de problème	Créativité utilisée surtout pour prévoir les dangers	« Si le problème arrivait, quelles solutions auriez-vous ? »	Inventer 5 plans B
 Bleu	Préparation et vigilance	Boucles de vérification	« Quand aurez-vous suffisamment réfléchi ? »	Définir un critère d'arrêt de la réflexion

Défi : passer de chercher la certitude à développer la confiance dans sa capacité à répondre à l'incertitude.

Profil 7 — Épicurien

Chapeau	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Assimilation rapide des informations	Sélectionner les données enthousiasmantes	« Quels faits limitent réellement votre projet ? »	Écrire uniquement contraintes et ressources concrètes
 Rouge	Enthousiasme communicatif	Éviter émotions douloureuses ou limitantes	« Quelle émotion aimeriez-vous ne pas ressentir ? »	Rester deux minutes avec cette émotion
 Noir	Capable d'anticipation quand il s'y oblige	Rejet de ce qui ferme les possibles	« À quoi devez-vous renoncer en choisissant ? »	Liste explicite des renoncements
 Jaune	Optimisme, possibilités, énergie	Minimisation des difficultés	« Quel bénéfice est réaliste plutôt qu'idéal ? »	Distinguer possible / probable
 Vert	Créativité naturelle	Multiplication des alternatives	« Quelle idée mérite maintenant de devenir réalité ? »	Interdiction de générer une nouvelle idée avant action
 Bleu	Vision globale	Difficulté à conclure	« Quelle option choisissez-vous aujourd'hui ? »	Une décision + une date + une première action

Défi : passer de tout garder possible à choisir suffisamment pour vivre quelque chose réellement.

Profil 8 — Protecteur

Chapeau	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Réalisme et sens du concret	Transformer rapidement une perception en certitude	« Que savez-vous réellement de ses intentions ? »	Faits / suppositions / interprétations
 Rouge	Énergie émotionnelle disponible	Identifier surtout colère et irritation	« Qu'y a-t-il sous la colère ? »	Chercher vulnérabilité, peur, tristesse ou attachement
 Noir	Repère rapidement menace et faiblesse	Lire la situation en rapport de force	« Quel risque existe à intervenir trop fortement ? »	Examiner les conséquences indirectes
 Jaune	Audace et confiance dans l'action	Surestimer sa capacité à maîtriser	« Quel bénéfice pourrait venir d'une approche plus douce ? »	Explorer la puissance de la retenue
 Vert	Capacité à débloquer une situation	Polarisation agir / ne pas agir	« Quelle troisième voie existe ? »	Trouver 5 alternatives à confrontation/renoncement
 Bleu	Leadership et décision	Décider avant d'avoir exploré	« Quel résultat voulez-vous vraiment obtenir ? »	Différer de 10 minutes la décision finale

Défi : passer de l'intensité de la réaction à la maîtrise de la puissance.

Profil 9 — Médiateur

Chapeau	Ressource	Risque	Question	Exercice
 Blanc	Capacité à recueillir plusieurs informations	Difficulté à sélectionner l'essentiel	« Quels sont les trois faits les plus importants ? »	Supprimer tout sauf trois informations
 Rouge	Grande réceptivité émotionnelle	Confondre émotions personnelles et ambiance générale	« Que ressentez-vous, vous ? »	Répondre sans parler de quelqu'un d'autre
 Noir	Perçoit les risques de conflit	Minimiser les risques de non-action	« Que se passera-t-il si rien ne change ? »	Faire le coût de l'inaction
 Jaune	Recherche d'harmonie	Voir le bénéfice du statu quo	« Quel bénéfice viendrait d'un changement réel ? »	Imaginer la situation après une décision claire
 Vert	Intègre plusieurs points de vue	Solutions de compromis plus que véritables innovations	« Que proposeriez-vous si personne n'avait à être ménagé ? »	Inventer une solution personnelle
 Bleu	Vision panoramique	Difficulté à hiérarchiser et conclure	« Quelle est votre priorité à vous ? »	Une priorité, une décision, une action

Défi : passer de faire de la place à toutes les positions à prendre pleinement sa propre place.

Une lecture transversale très utile

Pour le coach ou le formateur, on peut retenir quelques associations particulièrement fécondes :

Profil	Chapeau « d'entraînement » particulièrement intéressant	Mouvement recherché
1	 Vert	Imparfait → expérimental
2	 Blanc	Supposition relationnelle → réalité observable
3	 Rouge	Performance → expérience intérieure
4	 Blanc	Ressenti → distinction fait/interprétation
5	 Rouge /  Vert	Compréhension → expérience
6	 Jaune	Menace → possibilité
7	 Noir /  Bleu	Possibilités → choix
8	 Blanc /  Vert	Certitude → alternative
9	 Bleu /  Noir	Multiplicité → position personnelle

Le plus intéressant n'est toutefois pas de prescrire systématiquement le même chapeau à chaque profil. Il s'agit d'observer ce qui se passe *ici et maintenant*.

Une grille d'intervention très simple en séance

Face à une problématique, le coach peut demander successivement :

-  **Blanc** : « Qu'est-ce que vous savez ? »
-  **Rouge** : « Qu'est-ce que vous ressentez ? »
-  **Noir** : « Qu'est-ce qui pourrait poser problème ? »
-  **Jaune** : « Qu'est-ce qui pourrait être fécond ? »
-  **Vert** : « Qu'avez-vous encore oublié d'imaginer ? »
-  **Bleu** : « Maintenant, que choisissez-vous ? »

Puis seulement après :

« Dans laquelle de ces six positions vous êtes-vous senti le plus chez vous ? Et laquelle vous a demandé le plus d'effort ? »

C'est souvent cette seconde question qui permet de rejoindre l'Ennéagramme.

Un principe pédagogique à retenir

Le rapprochement entre les deux modèles devient particulièrement puissant si l'on distingue :

Ennéagramme = observer mes automatismes.

Chapeaux de Bono = entraîner ma flexibilité.

L'objectif n'est donc pas de dire : « Je suis 6, donc je suis chapeau noir. »

mais plutôt : « Mon organisation de personnalité me conduit facilement à anticiper les risques. Je peux reconnaître cette compétence, puis choisir consciemment de chausser aussi le jaune, le vert ou le blanc. »

C'est ainsi que l'outil cesse d'être une simple typologie pour devenir un outil d'apprentissage de la liberté intérieure.

Atelier de formation — Ennéagramme et six chapeaux de Bono

Changer de regard pour sortir de ses automatismes

Durée : 2 heures

Public : coaches, formateurs, accompagnants

Format : expérientiel, en binômes et sous-groupes

Taille idéale : 8 à 24 participants

Objectifs de l'atelier

À l'issue de l'atelier, les participants seront capables de :

- comprendre les six modes de pensée proposés par Edward de Bono ;
- repérer leurs modes de pensée spontanément privilégiés ;
- faire le lien avec certains automatismes de leur profil Ennéagramme ;
- identifier les « chapeaux » qu'ils mobilisent moins facilement ;
- utiliser les six chapeaux dans une séance de coaching ;
- utiliser la méthode pour aider une personne à sortir d'une vision figée d'un problème ;
- transposer l'outil dans une réunion, une formation ou un travail d'équipe.

L'objectif n'est surtout pas d'établir une correspondance rigide entre les neuf profils et les six chapeaux.

Le fil rouge de l'atelier est plutôt : Quels regards ma personnalité privilégie-t-elle spontanément, et quels autres regards pourraient me rendre plus libre ?

Matériel

Prévoir :
six grandes feuilles ou affiches ;
six cartes portant chacune le nom d'un chapeau ;
éventuellement six chapeaux ou objets de couleurs différentes ;
feuilles A4 ; post-it ; feutres ;
une situation de coaching préparée à l'avance.

Inscrire sur six affiches :

- | | |
|--|---|
|  BLANC : Les faits |  ROUGE : Les émotions et intuitions |
|  NOIR : Les risques |  JAUNE : Les bénéfices et opportunités |
|  VERT : Les alternatives et la créativité |  BLEU : Le recul, le processus et la décision |

Disposer si possible les six affiches dans différents endroits de la pièce. Le déplacement physique renforce considérablement l'expérience.

Déroulé général

Temps	Séquence
0–10 min	Ouverture et mise en situation
10–25 min	Découverte des six chapeaux
25–40 min	Première expérience individuelle
40–60 min	Ennéagramme et chapeau dominant
60–85 min	Coaching en binômes
85–105 min	Exercice du « chapeau inconfortable »
105–115 min	Applications professionnelles
115–120 min	Intégration et conclusion

0–10 minutes — Ouverture

Question d'entrée - Demander au groupe : « Lorsque vous avez un problème important à résoudre, qu'est-ce que vous faites spontanément ? »

Laisser les participants répondre librement. On entendra généralement :

- « Je cherche des informations. »
- « Je demande l'avis des autres. »
- « Je regarde ce que je ressens. »
- « J'agis. »
- « J'imagine ce qui pourrait arriver. »
- « Je cherche des solutions. »
- « Je fais la liste des avantages et des inconvénients. »

Noter plusieurs réponses au tableau. Puis demander : « Est-ce réellement une méthode que vous choisissiez ou est-ce simplement votre manière habituelle de fonctionner ? »

Introduire alors l'idée centrale : Face à une même situation, nous ne regardons pas tous spontanément la même chose.

Faire le lien avec l'Ennéagramme : « L'Ennéagramme nous apprend précisément que notre attention est sélective. Nous voyons certaines dimensions de la réalité beaucoup plus vite que d'autres. »

Puis présenter de Bono : « Edward de Bono nous propose quelque chose de très différent : au lieu d'attendre que notre pensée fonctionne spontanément, nous allons décider volontairement sous quel angle regarder la situation. »

10–25 minutes — Présentation rapide des six chapeaux

Présenter les chapeaux sans entrer dans une longue théorie.

Chapeau blanc — Les faits

Questions : Que savons-nous ? Quelles informations possédons-nous ? Qu'est-ce qui est objectivement observable ? Que nous manque-t-il comme information ?

Mot-clé : OBJECTIVITÉ

Qu'est-ce qui vous dérange ? Le ressenti n'a pas besoin d'être justifié.

Mot-clé : RESSENTI

Quelles limites devons-nous considérer ?

Préciser : Le chapeau noir n'est pas pessimiste. Il est prudent.

Mot-clé : PRUDENCE

ressources possédons-nous ? Quelle opportunité existe ?

Mot-clé : POSSIBILITÉ

pas osé envisager ? Quelle troisième voie pourrait apparaître ?

Mot-clé : CRÉATIVITÉ

réflexion ? Quelle décision faut-il prendre ? Quelle est la prochaine étape ?

Mot-clé : PILOTAGE

25-40 minutes — Expérience : « Mon premier chapeau »

résolue.

une tension avec un collègue ; une proposition professionnelle ;
un changement à conduire. Consigne :

l'esprit lorsque vous pensez à cette situation. »

en rendre compte ? »

Les participants se déplacent physiquement vers l'affiche correspondante.

Observer la répartition. Puis demander : « Qu'est-ce que vous remarquez ? »

Questions de débriefing : Pourquoi êtes-vous allé vers ce chapeau ?
 Est-ce une manière habituelle de réfléchir ?
 Est-ce vrai également dans d'autres domaines de votre vie ?
 Quel avantage vous apporte cette manière de penser ?
 Quel pourrait en être l'angle mort ?

40–60 minutes — Faire le lien avec l'Ennéagramme

Introduire une règle importante : « Nous n'allons pas dire qu'un profil correspond à un chapeau. Nous allons chercher quels modes de pensée notre organisation de personnalité rend particulièrement accessibles. »

Proposer ensuite quelques tendances possibles.

Profil	Vigilance spontanée possible
1	Ce qui est correct ou incorrect
2	Les besoins et réactions d'autrui
3	Le résultat et l'efficacité
4	Le vécu, le sens et l'intensité
5	Les informations et la compréhension
6	Les risques et incertitudes
7	Les possibilités et alternatives
8	Les enjeux et la capacité d'action
9	Les différentes perspectives et l'équilibre

Demander : « Dans votre profil, reconnaissez-vous une manière habituelle de regarder les situations ? »

Puis : « Quel chapeau pourrait renforcer cette tendance ? »

Et surtout : « Quel chapeau pourrait venir la compléter ? »

Mini-exercice : le chapeau manquant

Chaque participant complète :

Mon profil :	
Devant un problème, je regarde spontanément :	
Le chapeau qui m'est le plus facile :	
Le chapeau que j'utilise peu :	
Ce que ce chapeau pourrait m'apporter :	

Cette dernière question est la plus importante.

60–85 minutes — Coaching en binômes : les six positions

Constituer des binômes. Une personne est coach, l'autre coachée.
La personne coachée choisit une situation réelle.

Premier passage : 10 minutes

Le coach conduit rapidement les six chapeaux.

-  **BLANC** « Quels sont les faits ? »
« Que savez-vous réellement ? »
« Quelles informations vous manquent ? »
-  **ROUGE** « Qu'est-ce que vous ressentez ? »
« Quelle est votre réaction spontanée ? »
-  **NOIR** « Quels sont les risques ? »
« Qu'est-ce qui pourrait poser problème ? »
-  **JAUNE** « Qu'est-ce qui pourrait être positif ? »
« Quelle opportunité existe dans cette situation ? »
-  **VERT** « Quelles autres solutions pourraient exister ? »
« Imaginez maintenant une solution improbable. »
-  **BLEU** « Qu'est-ce qui devient plus clair ? »
« Quelle décision ou quelle prochaine étape apparaît ? »

Puis inverser les rôles.

Débriefing du coaching

Revenir en grand groupe.

Demander d'abord aux coachés : « Quel chapeau vous a appris quelque chose de réellement nouveau ? »

Puis : « Quel chapeau vous a mis le plus mal à l'aise ? »

Enfin : « Avez-vous reconnu quelque chose de votre profil Ennéagramme dans cette facilité ou cette difficulté ? »

Insister sur un point : Le chapeau le plus inconfortable peut parfois être plus intéressant que le chapeau préféré.

85–105 minutes — Exercice du « chapeau inconfortable »

C'est le cœur de l'atelier. Demander à chacun : « Quel chapeau avez-vous le moins envie de porter dans votre situation ? »

La réponse ne doit pas nécessairement être rationnelle. Choisir celui qui provoque : résistance - ennui - agacement - incrédulité - peur - impression de perte de temps.

Puis annoncer : « Pendant les cinq prochaines minutes, vous n'avez le droit de penser qu'avec ce chapeau. »

Quelques exemples :

Profil 1 + chapeau vert

Consigne : « Produisez dix solutions volontairement imparfaites. »

Interdiction de les corriger.

Profil 2 + chapeau blanc

Consigne : « Notez uniquement ce que les autres vous ont réellement dit ou demandé. »

Aucune interprétation des besoins.

Profil 3 + chapeau rouge

Consigne : « Pendant trois minutes, ne parlez ni d'objectif, ni de résultat, ni de solution. »

Seulement : « Je ressens... »

Profil 4 + chapeau blanc

Consigne : « Imaginez qu'une caméra ait filmé la situation. Que montrerait-elle ? »

Pas d'interprétation.

Profil 5 + chapeau rouge

Consigne : « Répondez immédiatement sans analyser : que ressentez-vous ? »

Profil 6 + chapeau jaune

Consigne : « Imaginez cinq façons dont cette situation pourrait bien se terminer. »

Profil 7 + chapeau noir

Consigne : « Si vous choisissez cette option, à quoi devrez-vous renoncer ? »

Profil 8 + chapeau vert

Consigne : « Trouvez cinq solutions ne reposant ni sur la confrontation ni sur le contrôle. »

Profil 9 + chapeau bleu

Consigne : « Après avoir compris tout le monde, que choisissez-vous personnellement ? »

Débriefing de l'exercice

Poser successivement quatre questions :

Qu'avez-vous ressenti lorsque vous avez dû porter ce chapeau ?
 Qu'est-ce qui vous gênait ?
 Qu'avez-vous découvert que vous ne voyiez pas auparavant ?
 Quelle relation voyez-vous avec votre automatisme Ennéagramme ?

Faire émerger cette idée : Notre résistance à une manière de penser peut être aussi instructive que notre préférence.

105–115 minutes — Applications professionnelles

Répartir les participants par groupes de trois ou quatre.

Demander : « Dans quelles situations professionnelles pourriez-vous utiliser les six chapeaux ? »

Le groupe recherche des exemples. On peut faire émerger :

prise de décision ;	conduite de changement ;	conflit ;
supervision ;	réunion ;	coaching d'équipe ;
créativité ;	résolution de problème ;	choix professionnel ;
orientation ;	réflexion stratégique ;	médiation.

Exemple : utilisation en réunion d'équipe

Présenter rapidement un protocole.

Sujet : « Devons-nous mettre en place ce nouveau projet ? »

5 minutes blanc	Tout le monde cherche les faits.
3 minutes rouge	Tout le monde exprime ses réactions.
5 minutes noir	Tout le monde cherche les risques.
5 minutes jaune	Tout le monde cherche les bénéfices.
7 minutes vert	Tout le monde imagine des alternatives.
5 minutes bleu	Le groupe synthétise et décide.

L'intérêt est majeur :
 Les personnes ne sont plus assignées à des rôles.
 Le « pessimiste » n'est plus chargé de trouver les problèmes.
 Le « créatif » n'est plus chargé d'avoir toutes les idées.
 Le « rationnel » n'est plus chargé d'avoir raison.

Tout le monde change de position mentale ensemble.

Utilisation avec une équipe connaissant l'Ennéagramme

Une équipe peut aller encore plus loin.

Demander : « Qui joue habituellement le chapeau noir dans notre équipe ? »

Puis : « Qui joue le vert ? », « Qui joue le rouge ? », « Qui tient spontanément le bleu ? »

Cette discussion peut être extrêmement révélatrice. On découvre parfois qu'une personne est devenue : « celle qui alerte » ; « celle qui motive » ; « celle qui critique » ; « celle qui rassure » ; « celle qui décide ».

Le risque est alors que le groupe enferme les personnes dans leurs compétences habituelles.

L'objectif devient : redistribuer les fonctions de pensée plutôt que distribuer les rôles aux personnes.

115–120 minutes — Intégration finale

Demander aux participants de compléter trois phrases.

Je découvre que j'ai tendance à regarder...

Le regard que j'aimerais davantage développer est...

Dans les prochaines semaines, je vais expérimenter...

Puis terminer avec un tour de table extrêmement court : « Un mot ou une phrase que vous retenez de l'atelier. »

Fiche mémo pour les participants

Face à une situation difficile...	
 Qu'est-ce que je sais ?	
 Qu'est-ce que je ressens ?	
 Qu'est-ce qui pourrait poser problème ?	
 Qu'est-ce qui pourrait être fécond ?	
 Qu'est-ce que je pourrais imaginer d'autre ?	
 Qu'est-ce que je choisis maintenant ?	
Puis ajouter :	
Quel chapeau ma personnalité me pousse-t-elle spontanément à porter ?	
Quel chapeau pourrait aujourd'hui m'aider à élargir mon regard ?	

Variante pour une formation Ennéagramme

À la fin d'un module Ennéagramme, demander à chaque participant de choisir :

Mon chapeau refuge : Celui que j'utilise facilement.

Mon chapeau aveugle : Celui que j'oublie.

Mon chapeau inconfortable : Celui que je n'aime pas utiliser.

Mon chapeau de croissance : Celui que je souhaite entraîner.

Cette distinction est plus fine que la simple recherche du « chapeau dominant ».

Car le chapeau absent et le chapeau inconfortable ne sont pas toujours les mêmes.

Une variante ludique : « le profil impossible »

Créer des sous-groupes par profil Ennéagramme.

Chaque groupe reçoit un chapeau volontairement inhabituel.

Par exemple :

1 → vert	2 → blanc	3 → rouge
4 → blanc	5 → rouge	6 → jaune
7 → noir	8 → vert	9 → bleu

Donner une même problématique : « Notre organisme doit réduire son budget de 20 % tout en maintenant la qualité de son service. »

Chaque groupe doit réfléchir uniquement avec le chapeau reçu.

Puis présenter ses propositions.

Le débrief porte autant sur les idées produites que sur l'expérience vécue : « Comment était-ce de devoir penser ainsi ? »

Position du formateur

Le formateur doit éviter deux pièges.

Premier piège : confirmer les stéréotypes

Éviter : « Normal, vous êtes 6, vous êtes toujours chapeau noir. »

Préférer : « Vous semblez avoir facilement accès à l'anticipation des risques. Est-ce que vous vous reconnaissez dans cette observation ? »

Deuxième piège : vouloir supprimer le fonctionnement habituel

Le but n'est pas d'enlever au 6 son chapeau noir. Ni au 7 son vert. Ni au 5 son blanc.

Ces compétences sont précieuses.

Il s'agit plutôt d'élargir le répertoire : « Je peux garder ma compétence naturelle sans être obligé de l'utiliser tout le temps. »

La formule centrale de l'atelier

On peut finalement résumer toute la pédagogie en quatre mouvements :

1. Je remarque mon regard spontané.
2. Je reconnais sa valeur.
3. J'en découvre les limites.
4. J'expérimente volontairement un autre regard.

L'Ennéagramme nous apprend ainsi à reconnaître l'automatisme de l'attention.

Les six chapeaux nous apprennent à exercer la mobilité de l'attention.

Et entre les deux apparaît précisément l'espace recherché dans l'accompagnement : la possibilité de choisir.

Pour conclure

Une personnalité souple n'est pas une personnalité qui n'a plus de préférences. C'est une personnalité qui n'est plus prisonnière de ses préférences.

L'enjeu n'est donc pas de quitter son chapeau préféré. Il est de pouvoir dire :

« Je sais quel chapeau je porte. Je sais ce qu'il me permet de voir. Je sais aussi ce qu'il risque de me cacher. Et, lorsque la situation le demande, je suis capable d'en changer. »

C'est précisément le passage que cherchent à favoriser aussi bien le coaching que le travail de connaissance de soi : de la réaction automatique à la réponse choisie.

Fiche pratique pour coachs et formateurs

LES 6 CHAPEAUX

 CHAPEAU BLANC — LES FAITS Je regarde : les données ; les informations disponibles ; ce qui est observable ; ce qui manque comme information. Questions utiles : Qu'est-ce que je sais réellement ? Quels sont les faits ? Qu'est-ce qui est vérifiable ? Quelles informations me manquent ? Qu'est-ce qui relève d'une interprétation ? Risque : croire que mon interprétation est un fait. Mot-clé : OBJECTIVITÉ	 CHAPEAU ROUGE — LE RESENTI Je regarde : les émotions ; les intuitions ; les réactions spontanées ; ce qui m'attire ou me repousse. Questions utiles : Qu'est-ce que je ressens ? Quelle est ma réaction spontanée ? Qu'est-ce que mon intuition me dit ? Qu'est-ce qui me touche dans cette situation ? Risque : transformer le ressenti en vérité objective. Mot-clé : RESENTI
 CHAPEAU NOIR — LES RISQUES Je regarde : les difficultés ; les limites ; les dangers ; les conséquences possibles. Questions utiles : Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ? Quels sont les risques réels ? Qu'avons-nous oublié ? Quelles limites devons-nous prendre en compte ? Quelles conséquences devons-nous anticiper ? Risque : donner au danger plus de place qu'au possible. Mot-clé : PRUDENCE	 CHAPEAU JAUNE — LES RESSOURCES Je regarde : les bénéfices ; les opportunités ; les ressources ; ce qui pourrait fonctionner. Questions utiles : Qu'est-ce qui pourrait bien se passer ? Quels bénéfices sont possibles ? Sur quoi puis-je m'appuyer ? Qu'est-ce qui fonctionne déjà ? Quelle opportunité se cache ici ? Risque : minimiser les obstacles. Mot-clé : POTENTIEL
 CHAPEAU VERT — LES ALTERNATIVES Je regarde : les idées nouvelles ; les alternatives ; les solutions inhabituelles ; ce qui n'a pas encore été essayé. Questions utiles : Qu'est-ce que je pourrais faire autrement ? Quelle autre solution existe ? Et si je faisais exactement le contraire ? Quelle troisième voie est possible ? Que tenterais-je si je n'avais pas peur de me tromper ? Risque : multiplier les idées sans choisir. Mot-clé : CRÉATIVITÉ	 CHAPEAU BLEU — LE RECUL Je regarde : le processus ; l'objectif ; les priorités ; la décision à prendre. Questions utiles : Quelle est vraiment la question ? Où en suis-je ? Quel regard me manque ? Qu'est-ce qui est prioritaire ? Quelle décision dois-je prendre ? Quelle est la prochaine étape ? Risque : vouloir trop contrôler le processus. Mot-clé : PILOTAGE

LA QUESTION CENTRALE - Face à une difficulté :

- | | |
|---|---|
|  Qu'est-ce que je sais ? |  Qu'est-ce que je ressens ? |
|  Qu'est-ce qui pourrait poser problème ? |  Qu'est-ce qui pourrait être fécond ? |
|  Qu'est-ce que je peux imaginer d'autre ? |  Qu'est-ce que je choisis maintenant ? |

ENNÉAGRAMME & FLEXIBILITÉ

L'objectif n'est pas de dire : « Mon profil correspond à tel chapeau. »

Mais plutôt : « Quels regards ma personnalité privilégie-t-elle spontanément, et quels autres regards pourraient élargir ma liberté ? »

Profil	Regard spontané possible	Chapeau de croissance	Question d'accompagnement
1	Ce qui est correct, incorrect ou améliorable	 Vert /  Jaune	« Qu'est-ce qui pourrait être simplement essayé ? »
2	Les besoins et réactions des autres	 Blanc /  Bleu	« Qu'est-ce qui vous a réellement été demandé ? »
3	L'objectif, le résultat, l'efficacité	 Rouge	« Que ressentez-vous indépendamment du résultat ? »
4	Le ressenti, le sens, ce qui manque	 Blanc /  Jaune	« Qu'est-ce qui est objectivement présent ? »
5	L'information, l'analyse, la compréhension	 Rouge /  Vert	« Que pourriez-vous expérimenter avant de tout comprendre ? »
6	Les risques, les incertitudes, les scénarios	 Jaune /  Vert	« Et si cela se passait bien ? »
7	Les possibilités, idées et alternatives	 Noir /  Bleu	« À quoi devez-vous renoncer pour réellement choisir ? »
8	L'action, les rapports de force, les enjeux	 Blanc /  Vert	« Quelle autre lecture de la situation est possible ? »
9	Les différents points de vue et l'équilibre	 Bleu /  Noir	« Après avoir compris tout le monde, que voulez-vous ? »

MON AUTO-OBSERVATION

Mon profil Ennéagramme :	
Mon chapeau refuge - Celui que j'utilise facilement :	
Mon chapeau aveugle : Celui que j'oublie souvent :	
Mon chapeau inconfortable - Celui que j'ai tendance à éviter :	
Mon chapeau de croissance : Celui que je souhaite davantage entraîner :	

FACE À UNE SITUATION ACTUELLE

Situation :	
Ce que mon automatisme me fait regarder immédiatement :	
Ce qu'il m'aide à bien percevoir :	
Ce qu'il pourrait me cacher :	
Le chapeau dont j'aurais aujourd'hui le plus besoin :	
Avec ce nouveau chapeau, je découvre :	
La décision ou l'action que je choisis :	

4 QUESTIONS POUR LE COACH - Lorsque la personne tourne en rond, demander :

Quel regard utilisez-vous déjà ?

Qu'est-ce que ce regard vous permet de voir ?

Qu'est-ce qu'il vous empêche peut-être de voir ?

Quel autre chapeau serait intéressant à essayer ?

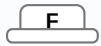
À RETENIR

L'Ennéagramme aide à observer mes automatismes.	Les chapeaux de Bono entraînent ma flexibilité.
Le but n'est pas de supprimer ma manière naturelle de penser, mais d'élargir mon répertoire.	
Ce que je vois n'est pas nécessairement faux.	C'est simplement incomplet.
Le mouvement recherché est donc : AUTOMATISME → OBSERVATION → NOUVEAU REGARD → CHOIX	
Et la question finale devient :	« Est-ce moi qui choisis mon regard, ou mon automatisme qui choisit à ma place ? »

ENNÉAGRAMME & 6 CHAPEAUX DE BONO

Fiche pratique pour coachs et formateurs

Six regards pour élargir la perception, sortir des automatismes et choisir avec davantage de liberté.



BLANC

LES FAITS

Mot-clé : Objectivité

- Qu'est-ce que je sais réellement ?
- Quels sont les faits observables ?
- Quelles informations me manquent ?
- Qu'est-ce qui relève d'une interprétation ?

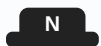


ROUGE

LE RESENTI

Mot-clé : Ressenti

- Qu'est-ce que je ressens ?
- Quelle est ma réaction spontanée ?
- Que me dit mon intuition ?
- Qu'est-ce qui m'attire ou me repousse ?



NOIR

LES RISQUES

Mot-clé : Prudence

- Qu'est-ce qui pourrait poser problème ?
- Quels sont les risques réels ?
- Quelles limites faut-il considérer ?
- Quelles conséquences anticiper ?



JAUNE

LES RESSOURCES

Mot-clé : Potentiel

- Qu'est-ce qui pourrait bien se passer ?
- Quels bénéfices sont possibles ?
- Sur quelles ressources puis-je m'appuyer ?
- Qu'est-ce qui fonctionne déjà ?



VERT

LES ALTERNATIVES

Mot-clé : Créativité

- Qu'est-ce que je peux imaginer d'autre ?
- Quelle autre solution existe ?
- Et si je faisais autrement ?
- Quelle troisième voie est possible ?



BLEU

LE RECU

Mot-clé : Pilotage

- Quelle est vraiment la question ?
- Quel regard me manque ?
- Qu'est-ce qui est prioritaire ?
- Quelle décision ou prochaine étape ?

LA QUESTION CENTRALE

- Qu'est-ce que je sais ?
- Qu'est-ce que je ressens ?
- Qu'est-ce qui pourrait poser problème ?
- Qu'est-ce qui pourrait être fécond ?
- Qu'est-ce que je peux imaginer d'autre ?
- Qu'est-ce que je choisis maintenant ?

ENNÉAGRAMME & FLEXIBILITÉ

Le profil n'est pas un chapeau : il indique des automatismes d'attention à observer.

Question de fond : Quel autre regard pourrait aujourd'hui élargir ma liberté ?

Profil	Regard spontané possible	Chapeau de croissance	Question d'accompagnement
1	Ce qui est correct, incorrect ou améliorable	Vert / Jaune	Qu'est-ce qui pourrait être simplement essayé ?
2	Les besoins et réactions des autres	Blanc / Bleu	Qu'est-ce qui vous a réellement été demandé ?
3	L'objectif, le résultat, l'efficacité	Rouge	Que ressentez-vous indépendamment du résultat ?
4	Le ressenti, le sens, ce qui manque	Blanc / Jaune	Qu'est-ce qui est objectivement présent ?
5	L'information, l'analyse, la compréhension	Rouge / Vert	Que pourriez-vous expérimenter avant de tout comprendre ?
6	Les risques, incertitudes, scénarios	Jaune / Vert	Et si cela se passait bien ?
7	Les possibilités, idées, alternatives	Noir / Bleu	À quoi devez-vous renoncer pour réellement choisir ?
8	L'action, les rapports de force, les enjeux	Blanc / Vert	Quelle autre lecture de la situation est possible ?
9	Les différents points de vue et l'équilibre	Bleu / Noir	Après avoir compris tout le monde, que voulez-vous ?

MON AUTO-OBSERVATION

Mon profil Ennéagramme :

Mon chapeau refuge : *celui que j'utilise facilement*

Mon chapeau aveugle : *celui que j'oublie souvent*

Mon chapeau inconfortable : *celui que j'ai tendance à éviter*

Mon chapeau de croissance : *celui que je souhaite entraîner*

AUTOMATISME → OBSERVATION → NOUVEAU REGARD → CHOIX