



# Dessiner vaut mieux qu'un long discours

**PAR CAMILLE DESTRAZ** Dans les entreprises, les outils visuels sont souvent utilisés de manière instinctive. Bien maîtrisés, ils deviennent un formidable atout au quotidien. Explications et témoignages.

«Pour communiquer efficacement, il n'y a pas mieux que le visuel», affirme **Bernard Jouvel**, consultant en management.

**O**N DIT QU'UNE IMAGE vaut mille mots. Si, admettons-le, l'adage n'est pas idéal pour commencer un article, il l'est pour bon nombre de situations. Et notamment dans le monde de l'entreprise, où il est courant de se noyer sous des tonnes de documents et d'explications compliquées lors de séances interminables. Des recherches récentes, menées par la Wharton School of Business, ont prouvé les bénéfices de l'utilisation des outils visuels lors de réunions. Les résultats sont plutôt parlants: ils permettraient de réduire le temps de réunion de 24%, aideraient les participants à prendre leurs décisions plus rapidement (pour 64% d'entre eux) et à parvenir à un consensus (79%).

En France et en Suisse, la société Signos développe cette tendance. Elle poursuit les recherches et forme les managers, notamment à la méthodologie du mind mapping: «Hier, tout le monde avait des idées mais on écoutait celle du chef. Aujourd'hui, la responsabilité de la recherche de performance est descendue à tous les niveaux hiérarchiques. Chacun doit apprendre à être créatif et innovant.»

Consultant en management, coach (notamment pour l'IMD) et curieux de tout, Bernard Jouvel est également partenaire de Signos pour la Suisse. «J'ai eu un coup de foudre professionnel, explique-t-il. Je faisais déjà du mind mapping sans le savoir. Instinctivement, j'étais allé loin. Mais l'instinct ne fait pas tout, et le niveau d'expertise des fondateurs de Signos est passionnant.»

Nous fonctionnons tous de manière différente. Certains sont plus «cerveau gauche» (rationnel, logique, linéaire...) et d'autres plus «cerveau droit» (intuitif, spatial, émotionnel...). Devant une problématique, chacun aura sa propre construction, sa propre logique, qui ne correspondra pas forcément à celle des autres. Le mind mapping permet d'«obtenir le meilleur des deux hémisphères». En gros, il s'agit de déstructurer la pensée, pour la restructurer de manière



**Exemple de mind mapping:** Pour Bilan, Bernard Jouvel a cartographié son article sur le management visuel.

mots-clés et je les connecte entre eux. Ce qui donne rapidement une cartographie de la situation et permet de valider les informations. C'est une co-élaboration. » Il cite un exemple, vécu lors d'un comité de direction. «Deux personnes étaient en conflit. En trente-cinq minutes, nous avons trouvé une règle, et

simple, visuelle et accessible à tous. On prend le sujet central, qui constituera le noyau du schéma. Puis les rubriques principales sont disposées autour de l'image centrale, par branches. Ensuite viennent les idées périphériques sous forme de rameaux. En un clin d'œil, nous avons un tableau complet de la situation. Et tout tient sur une page.

« Cette méthode permet de passer du monde des idées au monde de l'action, précise Bernard Jouvel. Pour communiquer efficacement, il n'y a pas mieux que le visuel. Ce n'est pas toujours simple de faire passer les messages, par exemple entre l'opérationnel et un conseil d'administration qui n'est pas toujours sur le terrain. Et on ne peut pas faire les choses correctement sans les visualiser. Bien souvent, de mauvaises décisions sont prises parce que l'on n'a pas reçu les bonnes informations. »

Si le mind mapping prend sa source dans les années 1970 grâce aux recherches du psychologue britannique Tony Buzan, la technique trouve aujourd'hui tout son sens, étant donné les besoins accrus de gain de temps et d'efficacité, partout et dans quasiment tous les domaines...

Christian Tinguely, membre de la direction de Groupe E (Granges-Paccot), en sait quelque chose.

« J'utilise cette technique dans mes activités professionnelles pour structurer mes idées, faire passer un message de manière plus efficace. Cela peut m'être utile pour me préparer avant une négociation difficile, avant une prise

de parole. D'ailleurs, pour me préparer à répondre à vos questions, je me suis fait un petit mind map!, précise-t-il en riant. Personnellement, je suis plutôt créatif. Le mind mapping amplifie ce côté-là. Devant un auditoire, tout le monde est sensible à l'aspect visuel, d'une manière ou d'une autre. Cela rend les messages plus percutants et évite les réunions trop longues. Nous aurions tous à gagner à utiliser cette technique. »

### Traduire les idées en simultané

Un avis que partage volontiers Vincent T.\* qui, en tant que manager dans une multinationale, n'a plus lâché le mind mapping depuis que deux de ses collègues lui ont montré le logiciel pour créer ses cartographies. « Tout le monde a dit: « Wow, où tu as trouvé ça? Je veux essayer! » C'est un outil qui permet d'avoir une vue globale du projet avec tous les aspects. Sur une feuille et rapidement, tu peux dire voilà, mon projet c'est ça. Personne ne m'a jamais dit: « Je ne comprends rien à votre truc. »

Bernard Jouvel l'utilise également dans un rôle de médiation. Il s'agira, pour cet aspect-là, d'aider à dénouer certaines situations. Pour ce faire, il s'installera dans la réunion avec les autres participants. Au fil des conversations, il créera

un mind map en direct sur un écran. Si, au départ, il guide les participants, ce sera pour mieux s'effacer par la suite et canaliser les idées. Tout se fait en simultané, à la manière d'un traducteur lors d'une conférence. « Je n'écris pas de longues phrases. Je note des

elles ont donné leur accord pour l'appliquer. »

Selon Signos, les outils d'imagerie médicale ont permis de prouver que, pour être efficace, le cerveau doit fonctionner de manière naturelle. Pourquoi faire compliqué lorsqu'on peut faire simple? A ce titre, en tout cas, le management visuel semble rassembler les esprits. ■

\* Nom connu de la rédaction

## REVISITER LA LOI DES FINANCES

**MIND MAPPING** Pour les personnes qui fonctionnent plus avec leur cerveau droit, le simple fait de tenir entre les mains un document de plusieurs pages contenant une suite d'instructions sera particulièrement décourageant. Un exemple de projet sur lequel a travaillé Signos et qui a été très sollicité par les entrepreneurs: les 15 nouvelles dispositions de la loi française des finances 2013 version mind mapping. Il contient beaucoup de données qui touchent aux impôts sur les sociétés, à la rémunération des dirigeants non salariés, aux plus-values de cessions des droits sociaux, etc. Difficile d'accès sur le document de base, la loi devient presque limpide en mind map. Via le logiciel Mindjet, il s'agit d'ouvrir les branches correspondant à ce que l'on cherche. Mais comme cette technique ne permet pas d'inscrire de longues phrases, il faudra cliquer sur les notes associées aux chapitres recherchés pour obtenir la description complète. Evidemment, cela ne remplace pas le texte de loi de base, mais cela le rend beaucoup plus clair et accessible.

**TOUS GAGNANTS?**  
**« CELA REND**  
**LES MESSAGES PLUS**  
**PERCUTANTS**  
**ET ÉVITE LES RÉUNIONS**  
**TROP LONGUES »**

# Carte version entière

