

Management

Convaincre en deux coups de crayon

Comment utiliser la « pensée visuelle » pour développer une idée et résoudre un problème. Aperçu de la méthode qui a fait le tour du monde, avec le chapitre I du livre paru chez ESF éditeur

Dan Roam



Les docs de
Stratégies

PREMIÈRE PARTIE

Introduction

*Résoudre des problèmes par des dessins :
à la portée de tous, en tout lieu
et en tout temps*



Chapitre 1

Une conception novatrice des affaires

Quel est le problème le plus déroutant que vous avez rencontré dans votre vie professionnelle et qui vous vienne à l'esprit ? Est-il universel et fréquent, ou insignifiant et personnel ? Est-il d'ordre politique, technique ou émotionnel ? Concerne-t-il l'argent, les processus ou les personnes ? Est-il ancré dans les actions quotidiennes de votre société, ou plane-t-il haut dans les sphères conceptuelles ? Vous est-il familier ou inédit ?

Je suis certain que vous pouvez trouver un problème qui regroupe tous ces critères. En tout cas, moi je le peux : en gérant des affaires à San Francisco, Moscou, Zurich et New York, j'ai été confronté à ce type de difficultés et j'ai vu des collègues, des patrons, des employés et des clients devoir faire face à un éventail encore plus large de problèmes. C'est un fait : l'art de résoudre les problèmes est au cœur des affaires.

Et s'il existait une façon d'étudier les problèmes plus rapidement, de les comprendre plus intuitivement, de les aborder avec davantage d'assurance et de communiquer plus vite aux autres ce que l'on a découvert ? Et s'il existait une façon de les résoudre de manière plus efficace, plus percutante et, comme je me plais à dire, peut-être même en s'amusant un peu plus ? Cette façon existe, il s'agit de la « pensée visuelle ». Résoudre des problèmes par des dessins est le thème de ce livre et voici, en quelques mots, les vertus de cette méthode : *la pensée visuelle consiste à tirer profit de notre capacité innée à visualiser – grâce à la fois à nos yeux et à notre imagination – afin*

de découvrir des idées qui autrement ne verraient jamais le jour, de les développer rapidement et intuitivement, puis de les faire partager à d'autres personnes d'une façon telle qu'elles comprennent immédiatement.

Vous allez à présent découvrir une manière totalement différente de concevoir les affaires, soyez le bienvenu.

« Je ne suis pas quelqu'un de visuel »

Avant de vous présenter rapidement l'ouvrage, laissez-moi préciser le point le plus important : résoudre des problèmes par des dessins n'a rien à voir avec des pratiques ou des talents artistiques. En effet, rien du tout. J'insiste sur ce point, car, quand une entreprise fait appel à moi pour résoudre un problème par des dessins ou présenter la pensée visuelle à des hommes d'affaires, il y a toujours une personne pour dire : « Attendez. Ce n'est pas pour moi. Je ne suis pas quelqu'un de visuel. »

Ce à quoi je réponds : « D'accord, mais laissez-moi vous présenter les choses différemment : si ce matin vous avez été capable d'entrer dans cette pièce sans tomber, je vous promets que vous êtes quelqu'un de suffisamment visuel pour comprendre tout ce dont nous allons parler et que vous en tirerez même parti. »

En réalité (pour beaucoup de raisons que j'étudierai dans ce livre), les personnes qui commencent par dire : « Je ne sais pas dessiner, mais... » sont finalement très souvent les auteurs des dessins les plus pertinents. Alors, si vous n'êtes pas convaincu de vos talents de dessinateur, s'il vous plaît, ne fermez pas déjà ce livre. Rendez-vous page 22 et si vous parvenez à dessiner la boîte, la flèche et le bonhomme, alors ce livre est fait pour vous !

La pensée visuelle en quatre leçons

Attardons-nous à présent sur la structure de ce livre. *Convaincre en deux coups de crayon* est divisé en quatre parties : la première fait office d'introduction, la deuxième est consacrée à la « découverte » des idées, la troisième à leur « développement » et

la quatrième à leur « vente ». Vous n'aurez besoin que de vos yeux, de votre imagination, d'un crayon et d'un bout de papier (les tableaux blancs font également parfaitement l'affaire).

Dans l'introduction, nous définirons quels sont les problèmes (quels qu'ils soient) et les dessins (très simples) dont il est question ici ainsi que les personnes capables d'utiliser cette méthode (nous tous). Puis, nous verrons que, même si les compétences en pensée visuelle varient d'un individu à l'autre, nous sommes tous capables de suivre cette méthode. Un petit test vous permettra de cerner quel type de penseur visuel vous êtes. Nous expliquerons ensuite la simplicité du processus de la pensée visuelle et vous constaterez que vous en maîtrisez déjà toutes les étapes.

Dans la deuxième partie, « Découvrir ses idées », nous présenterons les bases d'une pensée visuelle efficace : apprendre à mieux *regarder*, à *voir* d'un œil plus affûté et à *imaginer* au-delà. Ce faisant, nous nous familiariserons avec la boîte à outils de la pensée visuelle : le SQVID (qui oblige notre cerveau à visualiser, que nous le voulions ou non), la règle des <6><6> (qui nous aide à schématiser ce que nous avons vu en ce que nous voulons montrer) et, enfin, le codex de la pensée visuelle (qui nous fournit les éléments de base permettant de commencer n'importe quel schéma).

Dans la troisième partie, « Développer ses idées », nous nous inspirerons d'une page typique d'un manuel utilisé en école de commerce pour étudier pas à pas une étude de cas – et nous dessinerons même sur cette page ! Ainsi, nous testerons les six outils fondamentaux du dessin-résolution de problème et, dans le même temps, nous sauverons une entreprise du naufrage !

Enfin, dans la dernière partie, « Faire valoir ses idées », nous passerons en revue tout ce qui permet de créer et de livrer un argumentaire qui ne requiert ni ordinateur, ni logiciel, ni rétroprojecteur, ni documents couleur : il n'y aura que nous, notre client, un grand tableau blanc et un bon nombre d'idées parfaitement ciblées.

L'origine de tout : un petit déjeuner anglais (ou Comment la pensée visuelle m'a sorti d'affaire)

En vous demandant tout à l'heure de songer aux problèmes professionnels les plus déroutants que vous avez rencontrés, je pensais moi-même à un défi précis auquel j'ai été confronté il y a plusieurs années. Cet incident m'a conduit à étudier en détail tout ce que vous trouverez dans cet ouvrage.

Peut-être avez-vous déjà vécu pareille situation : on vous demande de remplacer un collègue au dernier moment, vous acceptez mais, aussitôt, vous vous rendez compte que votre pire cauchemar commence. Dans mon cas, mon collègue a dû s'absenter pour une urgence médicale et a insisté pour que je le remplace pour le discours qu'il devait prononcer le lendemain. J'ai accepté, puis j'ai appris que ce discours devait avoir lieu à Sheffield en Angleterre (alors que j'étais à New York) devant un parterre de spécialistes de l'éducation, réunis par le nouveau Premier ministre de l'époque, M. Tony Blair. Mon collègue ne m'avait pas informé du sujet – quelque chose autour d'Internet –, et ne m'avait pas indiqué non plus où il avait caché sa préparation (s'il y en avait une).

C'est ainsi que le lendemain matin, après avoir traversé l'Atlantique en avion, je me suis retrouvé dans un train au départ de Londres pour Sheffield, complètement déboussolé par le décalage horaire, entouré d'un groupe de collègues britanniques que je ne connaissais pas et qui se confondaient en remerciements, car je « sauvais le temps fort du congrès ». Moi, sauver le temps fort ? Alors même que j'étais incapable de dire quelle heure il était !

C'est alors que je fis une découverte des plus fabuleuses : le petit déjeuner des chemins de fer britanniques. Tandis que le train traversait à toute allure les Midlands, des serveurs en habit blanc nous servirent un festin : des œufs brouillés, des œufs pochés, des pommes de terre à l'eau, des pommes frites, des galettes de pomme de terre, du boudin noir, du boudin blanc, des saucisses grillées, de la sauce blanche et du Tabasco ; des toasts, des petits pains, du pain de seigle et du riz au lait ; du

café, du thé, du lait, du jus d'orange, du jus d'abricot et de l'eau fraîche. Ce fut une révélation.

Une fois ce petit déjeuner terminé, je me sentis à nouveau humain. C'est à cet instant que Freddie (le chef de l'équipe anglaise) me demanda de lui décrire ma présentation PowerPoint. Euh, ma présentation PowerPoint ? Mais je n'avais pas de présentation, dus-je expliquer. Je n'étais même pas sûr du sujet que je devais aborder.

« Hmm... La place d'Internet dans l'éducation aux États-Unis, me répondit Freddie, l'air paniqué. Vous savez bien quelque chose à ce sujet, n'est-ce pas ?, m'implora-t-il.

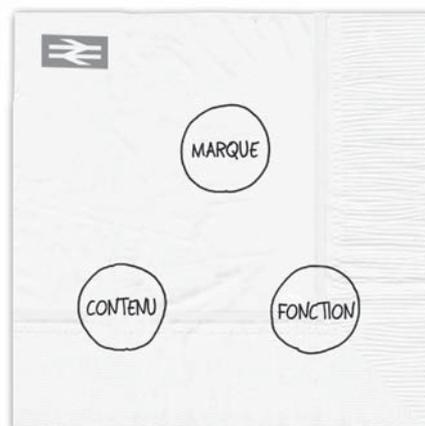
– En fait... Non », répliquai-je, tout en me tournant vers la fenêtre pour trouver un moyen de sauter de ce train. Puis, alors qu'une idée commença à germer dans mon esprit, je pris un crayon et attrapai une pile de serviettes en papier.



« Je ne sais pas grand-chose des sites Web éducatifs, mais j'en connais un rayon sur la création de sites commerciaux », déclarai-je, prêt à écrire sur la serviette. « Puis-je vous montrer quelque chose que vos experts en éducation trouveront sûrement intéressant ? J'ai une idée. » Avant que Freddie n'eût le temps de répondre, mon stylo bougeait déjà. Et voici ce que je dessinaï : un cercle avec, au centre, le mot « marque ».



« Vous voyez Freddie, lui dis-je, de nos jours, beaucoup de personnes sont désorientées lorsqu’elles souhaitent créer un site Internet utile et j’imagine que cela vaut également pour notre public d’aujourd’hui. Mais selon ma façon de voir les choses, il ne faut en réalité se soucier uniquement que de trois points. Le premier correspond à la marque. Les deux autres au contenu et à la fonction. » Je dessinaï deux autres cercles et les nommai judicieusement avant de poursuivre : « Si vous savez quoi mettre dans ces trois cercles, alors vous pouvez créer n’importe quel site au service de n’importe quel public, y compris de vos spécialistes. »



« La question est : comment savoir ce que les trois cercles doivent contenir ? Et voici la réponse. » Je dessinai un visage à côté de chaque cercle et attribuai une légende à chacun d'eux : « Ce que les gens veulent *faire* (ou ce que nous voulons qu'ils fassent) détermine la *fonction* ; ce que les gens veulent *savoir* (ou ce que nous voulons qu'ils sachent) détermine le *contenu* et ce que nous voulons qu'ils retiennent détermine la *marque*.



Nous pouvons déterminer tous ces éléments en s'appuyant sur la vision des affaires de notre client, des études de marché ou des recherches pédagogiques. Nous n'avons pas besoin de trouver toutes les réponses aujourd'hui ; le but de ce dessin est de vous fournir un point de départ pour déterminer le *qui* et le *quoi* que nous recherchons. »

Puis, je dessinai trois autres visages et trois autres légendes, mais cette fois en reliant les cercles entre eux. « Si notre enquête nous renseigne sur le *quoi* qui va dans ces cercles, alors notre équipe Web pourra se mettre au travail. Nos ingénieurs créeront les composants fonctionnels ; nos rédacteurs définiront, écriront et publieront le contenu et les designers, quant à eux, inventeront une expérience mémorable.



« Cela paraît simple et ça l'est plutôt. »
Je résumai ensuite la serviette par un titre et des mots-clés.



« Qu'en pensez-vous Freddie ? Est-ce que je peux faire un exposé de ce genre à votre public ? » On ne pouvait pas dire, même en faisant un effort d'imagination, que ma serviette était belle, mais son caractère clair, exhaustif et compréhensible me frappa. Et comme c'était simple, une dizaine d'autres idées me vinrent pour parler plus en détail de l'importance de créer un site Web utile.

Freddie me prit la serviette des mains : « C'est brillant ! Ce n'est pas une partie de notre conférence, mais c'est toute la conférence elle-même ! Réfléchir au public cible. Les participants à la conférence sont des bureaucrates du gouvernement qui ont fait de très hautes études et tous sont novices en matière d'Internet, m'expliqua-t-il. Beaucoup de fonds publics vont être dépensés pour leur projet d'éducation sur Internet et ils risquent gros. Leur plus grand souci, c'est d'avoir de solides bases afin de prendre confiance et ainsi avancer. Votre serviette leur offre la structure qu'ils recherchent. C'est parfait ! » Il se pencha alors en arrière et me regarda : « Mais pensez-vous que vous serez capable d'en parler pendant trois quarts d'heure ?

– Nous le saurons bientôt », lui répondis-je.

Il s'avéra que les amphithéâtres de l'université de Sheffield avaient les plus grands tableaux noirs que j'ai jamais vus. Pas à pas, je redessinai le bout de serviette devant un parterre de cinquante experts, comme je l'avais fait avec Freddie lors du petit déjeuner. Nous ne parlâmes pas pendant quarante-cinq minutes, mais pendant près de deux heures tellement ils apprécièrent le procédé ! L'équipe de Freddie remporta le contrat et entama le projet le plus long que n'a jamais connu ce cabinet londonien.

Quant à moi, faire partager ce simple bout de serviette à des spécialistes dans cette prestigieuse université a été un moment décisif : j'ai compris le pouvoir du dessin. J'ai réfléchi à tous les problèmes qu'avait permis de résoudre un schéma sur un petit bout de papier : premièrement, rien que le fait de dessiner m'a aidé à clarifier une idée qui me paraissait jusque-là vague. Deuxièmement, j'ai été capable de réaliser un dessin quasi instantanément, sans outils technologiques ; seuls un papier et un crayon m'ont suffi. Troisièmement, j'ai partagé mon dessin avec un public de façon ouverte, ce qui a appelé des commentaires et donné lieu à un débat fécond. Enfin, parler

directement à partir du dessin signifiait que je pouvais aborder n'importe quel sujet sans notes, sans textes à puces, sans discours préparé.

La leçon était évidente : nous pouvons tirer parti de la simplicité et de l'immédiateté des dessins pour mettre au jour et clarifier nos idées, mais aussi celles des autres en les aidant à découvrir quelque chose de nouveau.

Suite à cette révélation, j'ai nourri le projet d'apprendre tout ce que je pouvais sur le rôle du dessin dans la résolution de problèmes. De retour à New York, j'ai étudié la portée de l'utilisation des images pour découvrir, développer et faire partager des idées dans le milieu des affaires. J'ai lu tout ce que j'ai pu sur la visualisation des problèmes, assisté à des ateliers menés par des sommités dans le domaine de l'information visuelle, fait des recherches et rassemblé toutes les explications visuelles que j'ai pu trouver dans la presse économique.

Deux choses m'ont surpris. La première, c'est la faible quantité d'informations que j'ai dénichées sur le rôle de la pensée visuelle dans la résolution de problèmes – et parmi celles que j'ai trouvées, très peu fournissaient des conseils pratiques, utiles au quotidien et applicables au monde des affaires. La seconde, c'est l'aspect *a priori* très divers et divergent des informations qui, au final, se sont révélées reprendre les mêmes grands thèmes. Ce dernier point m'a intrigué. Si l'on parvenait à réduire la pensée visuelle à un ensemble d'outils identiques – et ce à juste titre –, peut-être serait-elle reconnue comme une approche efficace pour relever les défis du monde de l'entreprise, qui recouvrirait aussi bien la découverte d'une idée que le développement d'un concept, en passant par la communication et les ventes.

Je me suis également rendu compte que la meilleure façon de tester ces outils était de les mettre en pratique lors de missions commerciales et de consulting. C'est pourquoi j'ai pris la résolution d'utiliser le dessin dans mon travail dès que la situation me le permettrait. Les chapitres suivants racontent ce qui s'est passé par la suite.

A propos de l'auteur

Dan Roam

« Je pense que tous les problèmes peuvent être résolus par le dessin. Et je crois que tout le monde peut dessiner ». C'est ce credo que Dan Roam a décliné avec succès dans « The back of the napkin », ouvrage traduit maintenant en français et édité par ESF éditeur sous le titre « Convaincre en deux coups de crayon ».

C'est en Russie, raconte Dan Roam, qu'il a développé son concept de « pensée visuelle » en réponse à un problème de langue. A la tête d'une agence de communication et ne parlant pas le russe, l'entrepreneur a fait du dessin le mode d'échange essentiel avec son équipe, avant de théoriser son approche et de l'enseigner dans les écoles de management.

L'ouvrage de Dan Roam, [Convaincre en deux coups de crayon](#), est édité par [ESF éditeur](#).