

Jean-Luc Deladrière • Frédéric Le Bihan
Pierre Mongin • Denis Rebaud

Organisez vos idées avec le Mind Mapping

3^e édition

DUNOD

À Jean-Jacques

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DANGER



**LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE**

© Dunod, Paris, 2014
ISBN 978-2-10-070641-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	7
Avant-propos	11
Introduction	13
Qu'est-ce que la carte heuristique?	13
Pourquoi est-ce efficace?	14
Quelle est son origine?	15
Quelles en sont les utilisations?	16
Quels bénéfices puis-je en retirer?	18
Quels types d'obstacle puis-je rencontrer?	18
1. Construire et mettre en œuvre les cartes heuristiques	23
Les matériaux nécessaires à la construction d'une carte heuristique	24
Mise en œuvre de la carte heuristique	33
2. Décider et atteindre nos objectifs	39
Pourquoi me fixer des objectifs?	40
Et ma liberté?!	42
Pourquoi me casser la tête et ne pas prendre la vie comme elle vient?	42
Mais par où commencer?	43
Une fois mes objectifs clarifiés, dois-je foncer tête baissée?	43
« Mon problème, c'est le manque de temps... »	44
Pourquoi l'objectif reste une problématique dans l'entreprise?	44
Prédominance du cerveau gauche	45
Comment s'y prendre?	46
La carte heuristique comme outil stratégique	48
Valeur ajoutée de la carte heuristique	53
Déclinaisons de la méthode	55
3. Prendre les bonnes décisions	57
Décider, c'est difficile	58
Comment décidons-nous?	58
Décider en douceur	59
Quelques méthodes choisies	60
La carte heuristique comme outil d'aide à la décision	62
Valeur ajoutée de la carte heuristique	68

4. Piloter son quotidien	71
État des lieux.....	72
Que faire?.....	72
Nous aimerions tant.....	73
La carte heuristique comme outil de pilotage.....	74
Valeur ajoutée de la carte heuristique.....	81
5. Prendre des notes efficaces	83
De l'importance de la prise de notes.....	84
Les limites de la prise de notes classique.....	85
L'approche heuristique.....	86
Exemple de méthode de prise de note.....	87
Cas pratique appliqué à la lecture de textes.....	92
Trucs et astuces.....	96
Recommandations.....	97
Valeur ajoutée de la carte heuristique.....	99
6. Optimiser ses réunions	101
Les contraintes des réunions.....	102
La réponse habituelle.....	104
Les cartes heuristiques comme outils d'animation.....	105
Cas pratiques.....	116
7. Conduire ses projets	119
Qu'est-ce qu'un projet?.....	120
Quelles sont les contraintes observées?.....	121
Quelles sont les causes de dysfonctionnement.....	123
Les cartes heuristiques comme outils de conduite de projet.....	124
Valeur ajoutée de la carte heuristique.....	135
En résumé.....	141
8. Mettre en œuvre les cartes heuristiques avec un ordinateur	145
Aperçu des fonctions disponibles.....	146
Aperçu des applications possibles.....	150
Choisir son logiciel.....	160

9. Dessiner	165
Pourquoi dessiner?	166
Techniques de base	168
Petit catalogue illustré	173
Autres éléments graphiques	176
Ressources	179
10. La démarche heuristique	183
En quoi cette démarche est-elle différente?	185
Dans quelles situations est-elle utile?	186
Que recouvre-t-elle?	186
Pour quoi faire?	186
Comment la mettre en œuvre?	187
En résumé	195
Épilogue	197
Remerciements	199
Bibliographie	201



Préface

Le plus vieux problème du monde, c'est peut-être bien celui-là ! Organiser ses idées, trouver une structure, un classement à la fois linéaire et stable pour une activité qui est tout son contraire. Par essence, la pensée est en effet mouvante et non linéaire. Une idée nouvelle naît d'un réseau, de liens multiples avec un ensemble d'idées anciennes. Un concept neuf est nécessairement en relation avec un grand nombre de concepts existants.

Socrate l'avait bien compris, qui refusa d'écrire quoi que ce soit. Aligner des idées en séquence, disait-il, dégrade la pensée. C'est d'ailleurs une expérience que l'on vit tous les jours, cette déception des notes que l'on prend par rapport à la richesse de ce que l'on entend. Tout comme un planisphère qui n'est, malgré tous les efforts de Mercator, qu'une bien pauvre représentation de la Terre.

C'est à Aristote que l'on doit l'idée révolutionnaire de catégorie. Partisan d'une philosophie plus appliquée et prêt au compromis, il proposa un système de logique sous-jacent à la pensée. Mais ce qui l'intéressait également, c'était de résoudre le problème du classement. Grâce aux concepts de « genre » et d'« espèce » – les deux ingrédients d'une définition – il présenta les premières arborescences, les premiers arbres généalogiques de l'activité mentale. La catégorie est ainsi le premier outil mis dans la boîte du penseur soucieux de s'organiser. Aristote était parti d'un constat : dans la langue grecque le verbe être se donne de façons très différentes. Dans les expressions « Dieu est », « Socrate est mortel »

ou encore «Alexandre est à Athènes», le verbe être s'entend dans un sens différent. Tout était en place pour proposer les catégories de substance, de qualité, de lieu, etc.

L'esprit aristotélicien est depuis resté la référence. Aussi bien Buffon, qui voulait organiser le monde vivant, que Kant, qui se posait la question de ce qui nous était possible de connaître, utilisèrent des catégories. Ce même Kant, dans un autre registre n'a-t-il pas proposé des impératifs catégoriques ?

Même Mendeleïev, dont le tableau des éléments périodiques agrmente les cours de chimie du monde entier, avouait avoir avant tout voulu résoudre un problème de classement.

Le plus vieux problème du monde, l'organisation des idées, ne sera jamais totalement résolu. Mais des idées nouvelles permettent de réels progrès. Elles sont d'autant plus nécessaires que le défi prend aujourd'hui une ampleur inédite pour au moins deux raisons.

D'abord, la pensée systémique s'est imposée. Cinquante ans de travaux sur la complexité, sur les sciences cognitives ou encore sur la cybernétique ont convaincu de la nécessité d'une approche holistique qui prend en compte ce qui relie les éléments autant que les éléments eux-mêmes.

Ensuite, l'organisation des idées, depuis longtemps travail de savant ou réflexion de philosophe, devient tout à coup exigence pour le manager et nécessité pour le stratège. Les idées deviennent un actif au bilan des sociétés. À côté des ressources traditionnelles comme les stocks ou la trésorerie, le savoir et la capacité d'en produire demandent aussi rigueur et outils de gestion. Peut-être même qu'un jour les idées nouvelles seront devenues le seul moyen pour une entreprise d'encore faire la différence par rapport à ses concurrents.

L'avenir est donc à celui qui gèrera ses idées comme son actif le plus précieux et qui organisera sa réflexion en prenant le meilleur de ses deux cerveaux. L'imagination lui donne beaucoup d'idées, le jugement lui indique les bonnes. À la frontière du cerveau droit et du cerveau gauche se trouve la carte heuristique, tout à la fois outil de divergence et moyen de convergence, technique de créativité et volonté de rigueur.

Ce livre est donc particulièrement bienvenu. Dans les séminaires que j'anime, il y a toujours l'un ou l'autre participant qui utilise des cartes heuristiques. J'aurai maintenant une excellente lecture à conseiller à tous les autres !

LUC DE BRABANDERE
Fellow du Boston Consulting Group



Avant-propos

*J'entends, j'oublie. Je vois, je me souviens.
Je fais, je comprends.*
Confucius (551-479 A.C.)

L'utilisation de la carte heuristique (*mind map*[®] chez nos amis anglo-saxons) peut, à elle seule, transformer votre quotidien. Cet outil simple et polyvalent vous permettra de gagner sensiblement du temps partout où vous l'utiliserez, tout en obtenant un gain d'efficacité observable instantanément.

Vous aurez besoin de très peu d'outils : une feuille de papier, un stylo, quelques feutres pour colorier et une technologie si puissante qu'elle reste inégalée sur cette terre : votre cerveau.

Son apprentissage est rapide et son emploi vous permettra de renouer avec le plaisir de travailler en utilisant des ressources que vous n'exploitez que très rarement.

Il n'est pas question de faire table rase de ce que vous savez déjà, bien au contraire : il s'agit d'optimiser vos acquis et de leur donner plus d'impact.

Il n'est plus besoin de vous convaincre que nous vivons dans un environnement complexe et très changeant. Cependant, les outils que vous utilisez aujourd'hui sont-ils très différents de ceux d'hier ? Au mieux sont-ils un peu plus performants.

La carte heuristique appartient à la famille de ces nouveaux outils qui représentent l'information de façon visuelle. À ce titre, des recherches effectuées par la *Wharton School of Business*¹ ont montré qu'avec des aides visuelles, il est possible de réduire de 24 % le temps des réunions ; 64 % des participants sont capables de prendre une décision plus rapidement ; 79 % des membres d'une réunion arrivent à un consensus contre 58 % sans support visuel ; 67 % trouvent la présentation convaincante contre 50 % sans support visuel.

Au-delà de la forme, l'utilisation de cet outil vous permet d'accéder à d'autres modes de réflexion et d'action et faire de vous une personne disponible, efficace et heureuse.

Ce livre est fait pour vous. Les chapitres, qui traitent de vos actions quotidiennes, peuvent être lus dans un ordre quelconque. Nous vous suggérons cependant de commencer naturellement par l'introduction puis par le chapitre 1 «construire et mettre en œuvre une carte heuristique», afin que vous puissiez en maîtriser les concepts sous-jacents.

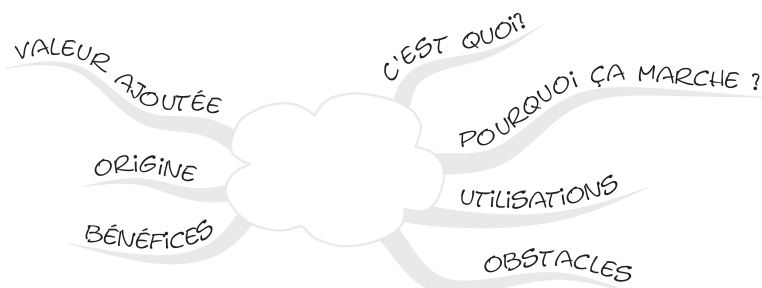
Nous espérons que vous éprouverez à la lecture de cet ouvrage les mêmes sentiments que nous avons eus à l'écrire et l'illustrer avec des cartes : du plaisir, de la joie et la satisfaction de partager comme un secret...



Nous vous encourageons vivement à colorier les différentes cartes présentes dans ce livre et à les compléter par des pictogrammes de votre cru, notamment le cœur laissé en blanc à cet effet. Ce sera un excellent moyen de vous en approprier le contenu et de vous exercer à pratiquer les cartes heuristiques par la même occasion.

1. Source : Lucas R.W., *The big book of Flip Charts*, Mac Graw Hill Trade, 1999.

Introduction

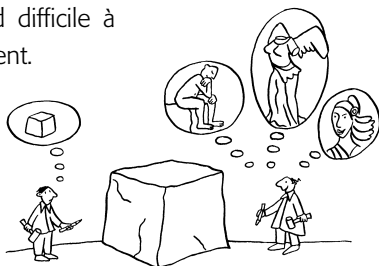


Qu'est-ce que la carte heuristique ?¹

La polyvalence de cet outil le rend difficile à définir en quelques mots seulement.

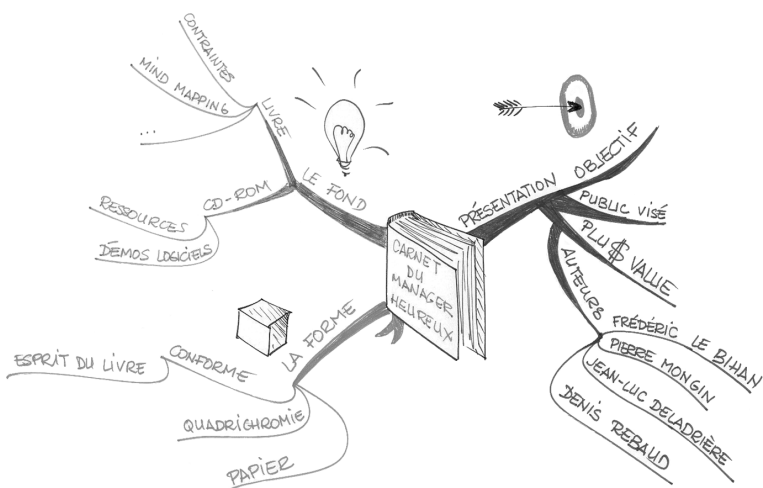
Nous allons donc, dans un premier temps, en donner une définition généraliste.

La carte heuristique représente une hiérarchie temporaire et arbitraire de liens entre des données, suivant une architecture arborescente, dont l'objectif est de structurer et/ou de faire émerger de l'information.



1. du grec *heuristiké techné* « art de découvrir ».

Elle appartient à la famille des outils qui servent à visualiser l'information. De ce fait, elle permet à son utilisateur de conserver une vision globale et d'accéder à plusieurs niveaux de détails. Elle favorise ainsi une compréhension quasi instantanée des situations complexes.



Un exemple de carte heuristique :
le projet du présent livre tel qu'il a été présenté à l'éditeur.

Malgré sa puissante efficacité, sa mise en œuvre ne nécessite qu'une simple feuille de papier et un crayon. Elle peut également être élaborée avec des logiciels dédiés, comme nous le verrons au chapitre 8.

Pourquoi est-ce efficace ?

La carte nous invite à l'utilisation de certaines de nos ressources délaissées depuis longtemps pour des raisons de formatage éducatif. Ce sont ces ressources, souvent, qui nous manquent pour résoudre des problèmes nouveaux et appréhender un environnement complexe.



Ces ressources sont considérées comme des fonctionnalités de l'hémisphère droit de notre cerveau. Il s'agit entre autres de l'imagination, la créativité, la vision globale, l'analogie, la spatialisation de l'information...

Pendant, la carte ne peut pas être réduite à cette exclusivité car elle fonctionne également avec du langage, de l'ordre, du rationnel, de la logique... Autant de fonctionnalités censées être gérées par l'hémisphère «gauche». La carte est un des rares outils qui combinent les ressources de nos deux hémisphères en parfaite synergie.

Elle permet, de ce fait, un rééquilibrage harmonieux dans l'utilisation de nos deux hémisphères qui conditionnent notre vision du monde.

En outre, celui qui pratique la carte, renoue avec le plaisir de la découverte au quotidien.

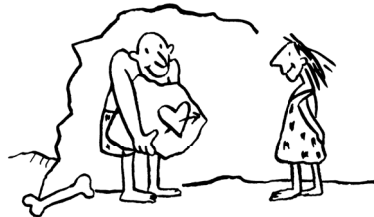
Quelle est son origine?

La représentation graphique de l'information a permis de transmettre de la connaissance et de l'émotion bien antérieurement à notre système d'écriture.

Mais c'est le texte, un mode linéaire et séquentiel de la représentation du savoir, qui prédomine aujourd'hui, alors que «l'image spatiale et atemporelle a été reléguée à une forme accessoire de représentation, utile tout au plus à illustrer et compléter un texte ou un livre».¹

Pendant, la représentation graphique est restée un média indispensable dans des domaines complexes comme la médecine qui oblige à une vision globale et transdisciplinaire pour aboutir à une compréhension et une prescription avisées.

Léonard de Vinci, Albert Einstein et d'autres créateurs aux



1. cf. Durand Daniel, *La systémique*, Collection Que sais-je? Presses Universitaires de France, 1979.

multiples talents ont fait de la visualisation de l'information un véritable outil pour formaliser leurs savoirs mais aussi pour découvrir de nouvelles connaissances.

C'est dans les années 1970 que Tony Buzan modélise et rend populaire la méthode de la carte heuristique (Mind Mapping) qui participe de la prise de notes et de la cartographie de l'information.

Un peu plus tard, Nancy Margulies fait évoluer l'outil comme d'autres le font aujourd'hui encore, en y intégrant des apports ayant pour origine les sciences cognitives, la systémique, la cartographie ou bien encore l'anthropologie.



Quelles en sont les utilisations ?

La carte est un outil polyvalent au service d'une compétence qu'elle optimise.

Chacun choisit le moment, le lieu et la destination de son utilisation.

Nous conseillons au début de pratiquer la carte au profit d'une activité récurrente (préparer une réunion ou un entretien, faire un compte rendu de lecture, résoudre un problème, élaborer un plan d'action...) et d'étendre ensuite son utilisation.

La prise de notes en face à face, lors d'un entretien par exemple, nécessite un peu de pratique, car l'attention portée à l'application de la technique peut nuire à la qualité d'écoute. Tout au contraire, une fois la technique assimilée, la carte induit une écoute active, un questionnement pertinent et une reformulation structurée et aidante pour les parties en présence.

Nous avons choisi de développer dans cet ouvrage certaines utilisations qui nous semblent être les plus récurrentes dans l'entreprise.