



Institut pour la **Maîtrise des Risques**  
Sûreté de Fonctionnement - Management - Cindyniques



*Groupe de Travail et de Réflexion (GTR) :  
"Organisation et maîtrise des risques"*

## Fiche stéréotype-action

« **Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours** »

Version septembre 2016

Un stéréotype-action est une idée reçue. Il s'agit d'un schéma de pensée répandu qui conduit à privilégier abusivement certains types d'actions ou certaines manières de réaliser ces actions.

En d'autres termes, un stéréotype-action limite le champ des actions qui pourraient être entreprises. Les stéréotypes-actions reposent souvent sur des croyances, des « a priori ». Ils conduisent à négliger d'autres portes et à refaire « plus de la même chose ». La perte de potentiel de progrès ne réside pas, en général, dans l'idée en elle-même, qui a souvent une réelle pertinence située, mais dans la croyance que sa pertinence est universelle, qu'elle ne se discute pas et qu'il n'y a rien de bon à faire en dehors d'elle.



**1. Description du stéréotype-action, contexte usuel dans lequel il intervient**

« Un bon croquis vaut mieux qu'un long discours ».

Cette phrase de Napoléon Bonaparte exprime une vérité supposée universelle.

Elle sert souvent à justifier de préférer un schéma à tout discours puisqu'un – bon - croquis le remplacerait avantageusement et de manière absolue...

Elle suggère qu'un croquis bien réalisé contient tous les messages à transmettre, qu'il permet de ne consacrer que peu de temps à recevoir l'information, puisque sa vision instantanée et globale remplace l'écoute longue d'un discours. Ainsi, l'exemple ci-dessous illustrant la progression du nombre de morts par rapport à la distance parcourue vers Moscou par l'armée de l'empereur !

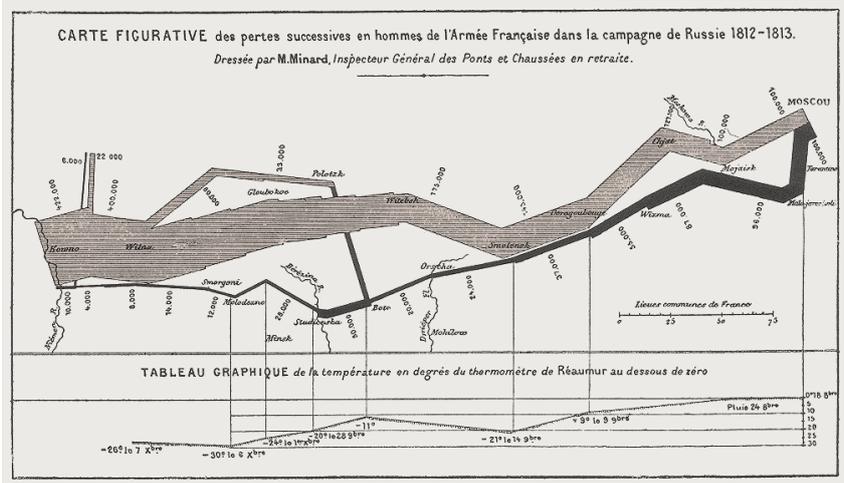


Figure 1 : Carte figurative des pertes successives en hommes de l'armée française dans la campagne de Russie de 1812-1813 dressée par M. Minard, inspecteur général des Ponts et chaussées en retraite.

Cette phrase peut-elle sous-entendre une condamnation de ceux qui s'expriment plutôt par le verbe que par l'image ? Peut-elle dire qu'il faut se contenter de croquis pour comprendre même si l'on souhaite des explications détaillées ? Les éléments « graphiques » se suffisent-ils donc à eux-mêmes pour atteindre le but recherché de la communication ? Quels usages et quels objectifs visons nous lorsque nous faisons appel à de telles formes de présentation de l'information ? Qu'en est-il du choix entre l'efficacité supposée du croquis par rapport au détail du discours ? Dans ce cas, ne peut-on pas aller jusqu'à affirmer que « les formes d'expression de la pensée conditionnent la pensée même » ? [1]

Peut-on dépasser ce stéréotype selon lequel « un bon croquis vaut mieux qu'un long discours » ? C'est que nous nous proposons d'essayer dans cette – longue ? - fiche, n'en déplaise à notre empereur.



## 2. Raison de l'existence du stéréotype-action, justification, limites et discussion

### 2.1. Circonscrire le champ ... de bataille ?

L'opposition entre « bon croquis » et « long discours » concerne un très grand nombre de situations : pédagogie et formation, roman, film, tableau, argumentation et débat, réunion professionnelle etc. Cela signifierait que l'on oppose systématiquement de manière exclusive (au sens booléen du terme) la qualité d'un croquis et celle d'un discours. Il ne semble pas que la question se pose ni se traite de la même façon dans toutes ces situations.

La présente fiche, élaborée dans le cadre du GTR de l'IMdR « Organisation et maîtrise des risques » considère la question dans des situations plutôt professionnelles, d'analyse, d'études ou de projet, nécessitant l'exposé d'une idée, d'une démonstration, d'un concept.

Le terme croquis employé dans la suite de ce texte recouvre toute représentation figurative d'un sujet réduite à ses éléments essentiels, ou une représentation sommaire servant d'illustration.

Nous excluons du champ de cette fiche, deux axes :

- l'analyse de l'influence du formalisme de l'outil de présentation de l'information (exemple : PowerPoint<sup>®</sup>) sur la pensée [2].
- les situations d'acquisition de connaissances où le rôle positif de l'image/du dessin a été démontré dans l'apprentissage et la mémorisation de notions ; en particulier concernant la géométrie [3].

### 2.2. Et le récepteur, dans tout ça ?



**Une citation du perroquet ... empruntée encore une fois à Napoléon Bonaparte**

**« Sachez écouter, et soyez sûr que le silence produit souvent le même effet que la science »**

Napoléon Bonaparte

Empereur, Général, Homme d'état, Militaire (1769 - 1821)

Imagine-t-on de demander, plutôt qu'un plan du réseau de métro ou des rues de la ville, un texte qui vous explique comment vous rendre d'un point à un autre ?

Imagine-t-on de dire à un agent immobilier : « non merci, plutôt que le plan de l'appartement, faites-moi une description textuelle ? »

Pour avoir une idée générale de la comitologie de l'Union Européenne, un schéma avec des boîtes, des flèches ne donne-t-il pas une idée d'ensemble beaucoup plus rapidement et même plus juste, que la lecture des textes qui la régissent ?



Le croquis peut avoir bien des avantages, en particulier lors de l'échange verbal. Le risque n'est-il pas plus élevé de perdre l'attention de son auditoire quand on lui impose un rythme (par son discours), qui peut être trop lent pour les uns ou trop rapide pour les autres, qu'en proposant un schéma auquel chacun va consacrer le temps qui lui convient en le prenant par la partie qui lui « parle » le plus spontanément ?

Enfin, pour celui qui reçoit l'information, n'est-il pas rassurant de se convaincre que rien n'est assez complexe pour exiger du temps et de l'attention ? Que si l'on souffre à suivre un long discours, c'est que le présentateur n'a pas su ou voulu faire le « bon » croquis qui eut tout rendu simple et lumineux ?

Après tout, c'est ce qui me dédouane, moi auditeur/récepteur, de toute responsabilité en cas de mauvaise compréhension, puisque comme le disait Nicolas Boileau dans « l'art poétique » (1671) : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement ».

Ces éléments vont dans le sens de la suprématie du croquis sur le long discours.

Si nous regardons plus précisément quelques situations où le croquis remplace avantageusement un long discours, nous relevons qu'elles présentent des caractéristiques communes :

- l'information échangée est plutôt de nature spatiale (plan de ville, de réseau, d'appartement, d'usine, de circuits électriques, hydrauliques, etc.).
- il s'agit de transmettre une idée globale, schématique d'un ensemble embrouillé, parcouru de boucles (retours en arrière),
- la mémorisation visée doit être quasi immédiate et passer par une diffusion rapide du message via un croquis (ça marche aussi avec une formule verbale, un slogan, une plaisanterie, mais pas un long discours),
- les paris sont pris sur une facilité pour l'auditoire à comprendre et retenir un croquis (alors que l'auditoire d'un long discours serait bien plus susceptible de sentir qu'il n'a pas bien compris),
- ...et pourquoi pas, une tranquille assurance pour l'auditoire que rien de ce qui est évoqué ne le dépasse...

Toutefois, il nous semble qu'il serait bien imprudent de généraliser et de croire à la supériorité universelle du croquis sur le discours.



### Une citation du perroquet ... empruntée à Platon

« ... ils se servent de figures visibles et raisonnent sur ces figures. Quoi que ce ne soit point à elles qu'ils pensent, mais à d'autres auxquelles celles-ci ressemblent. Par exemple, c'est du carré en soi, de la diagonale en soi qu'ils raisonnent, et non de la diagonale telle qu'ils la tracent, [...] »

Platon La République (Livre IV- 380 avant JC.).



Le croquis a maintes fois prouvé sa pertinence et son efficacité, dans la vie quotidienne et professionnelle, mais qu'en est-il dans le domaine scientifique ?

Nous pouvons nous demander si certaines théories des sciences humaines et sociales n'ont pas été propulsées sur le devant de la scène<sup>1</sup> par la force d'un croquis marquant les esprits et de ce fait, renforçant les effets et la popularité des concepts développés dans les écrits ?

Cela suffit-il ?

- La pyramide de Maslow

La pyramide des besoins, enseignée et partagée jusque dans les entreprises est une représentation pyramidale reposant sur une théorie de la motivation élaborée dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow [4]. Cette pyramide illustre une hiérarchie supposée des besoins fondamentaux humains, décrite comme universelle, et soumise à de nombreux déterminismes.



Figure 3 : la représentation de la hiérarchie des besoins de Maslow

Comme le Swiss cheese modèle de Reason, dont le nom et la forme ont été ajoutés ultérieurement par un autre, la pyramide dite de Maslow lui est attribuée à tort [5].

Ce croquis pyramidal, qui a rendu le modèle célèbre, a aussi généré bon nombre de malentendus sur l'interprétation des concepts qu'il recouvre. Par exemple, sur l'émergence soudaine des besoins et leur satisfaction absolue avant de passer au besoin suivant.

<sup>1</sup> Non sans quelques dévoiements !



Le croquis a rigidifié et desservi le modèle, mais il lui a apporté une notoriété qui va bien au-delà de sa valeur scientifique réelle, puisque le modèle de Maslow a été presque entièrement réfuté depuis bien longtemps, y compris par l’auteur, comme nous le signale Jacques Lecomte [5].

Et pourtant, qui n’a jamais entendu parler de ce modèle dans le cadre de formation au management, ou de l’évocation des théories de la motivation ? Peut-on en dire autant des autres modèles et théories du même champ ?

- Le modèle SRK de Rasmussen

Les travaux de Rasmussen portent sur la fiabilité des systèmes complexes, la gestion du risque et les modalités de contrôle des processus dynamiques. C’est l’analyse des mécanismes de prise de décision et des accidents en milieu industriel qui a amené l’auteur à s’intéresser aux pertes de contrôle des systèmes par les opérateurs [6].

Il a ainsi développé et fait évoluer son modèle initial appelé Skills-Rules-Knowledge (SRK) vers un formalisme permettant de représenter l’aspect dynamique de la prise de décision dans son « modèle de l’échelle » (step ladder).

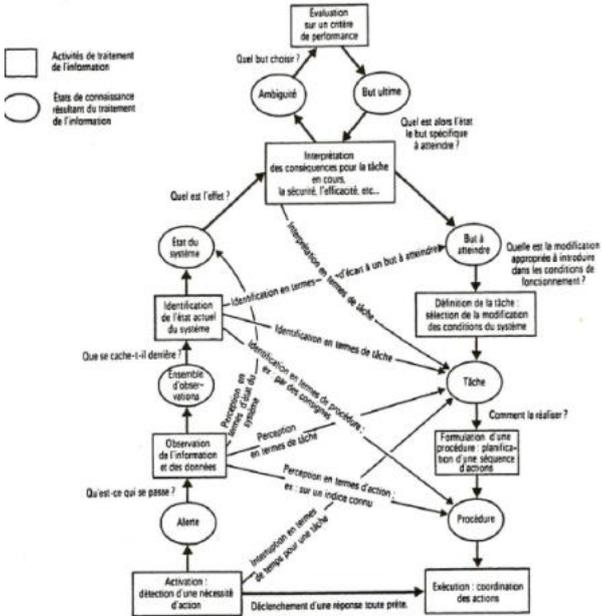


Figure 4 : modèle SRK de J. Rasmussen

L’utilité et la pertinence du modèle de Rasmussen ne résident-t-elles pas après tout, dans la métaphore pédagogique dont il est porteur plutôt que dans l’ambition de description de l’architecture du traitement cognitif ? [7]

Le modèle SRK de Rasmussen est-il plus connu de par sa forme (l’échelle) ou par ce qu’il traduit, par exemple, la hiérarchie des différents niveaux d’abstraction ?

Les failles du modèle telles que l’absence de rétroaction, de parallélisme et de dynamique sont-elles visibles « à l’œil nu » à la lecture seule du croquis ?



### 3. Quelles leçons en tirer ?

A la lumière des exemples précédents, nous pouvons nuancer le pouvoir du croquis et sa supériorité sur le discours.

En effet, ces croquis célèbres ont contribué à la notoriété du modèle auquel ils se rapportent, mais l'on peut aussi se dire qu'ils ont peut-être masqué les failles des théories qu'ils supportent, ou favorisé des raccourcis et des déviations des concepts d'origine, de par leur efficacité même.

Dans ce cas, le croquis ne se révélerait-il pas comme un faux-ami du modèle théorique ?

Ces croquis sont-ils aussi bons qu'ils en ont l'air ?

Doit-on considérer que ces croquis sont de mauvais croquis pour autant ?

Certainement pas ! Ce sont des exemples reconnus, ils ont permis de rendre visibles des théories.

Vite enregistrés, longtemps retenus, ils permettent à chacun d'y projeter ses interprétations. Ils possèdent les qualités et les limites de tout croquis.

Mais qu'en est-il des situations d'échanges dont nous parlions au début de cette fiche ? Qu'en est-il de la relation entre celui qui exprime ses idées via un croquis/un discours et le récepteur ?

#### 3.1. Tout le monde ne privilégie pas l'expression visuelle et graphique

Une plus grande rapidité de perception de l'information, une meilleure mémorisation, une communication plus riche et plus juste ne seront pas toujours du côté du visuel. Les cinq sens ne sont pas développés de la même façon d'une personne à l'autre. Il n'est pas nécessaire d'aller jusqu'au cas extrême de l'aveugle pour rencontrer des personnes qui perçoivent, plus, mieux, plus vite, plus juste par l'audition ou le toucher (voire l'odorat ou le goût) que par la vision.

En l'absence d'informations fiables sur les personnes auxquelles on s'adresse, il est préférable de jouer à la fois sur le visuel et le discours (les autres sens étant plus difficiles à solliciter en réunion). De même la sensibilité au langage verbal, aux gestes, à l'abstraction, à la construction progressive d'un tout ou à sa perception globale, etc. varient d'une personne à une autre.

Dans les situations professionnelles qui nous intéressent (analyses, critiques, créativité, construction de solutions, décisions, etc.), l'intérêt majeur de réunir plusieurs personnes est de bénéficier de la variété des approches et des points de vue. Rien n'est alors plus précieux que d'impliquer chacun en utilisant les outils lui permettant d'aborder le sujet selon sa forme de pensée de prédilection.



Symétriquement, les locuteurs, aussi, sont différents les uns des autres. Certains produisent d'excellents discours et de médiocres croquis, d'autres d'excellents croquis et de médiocres discours.

Il est largement préférable d'écouter sans distraction un excellent orateur plutôt que d'exiger de lui des diaporamas qui vont casser la cohérence, le flux, l'entrain de son discours et perturber l'attention de l'auditoire (même si le sujet se prête à croquis). Il est tout aussi préférable de s'accrocher aux bons croquis de tel autre qui s'exprime mieux dans ses croquis que ses discours.



#### Première leçon du perroquet ...

La communication semble gagner à jouer sur les différents modes - particulièrement croquis et discours - afin de toucher les différentes sensibilités, tout en s'appuyant sur les capacités optimales de chacun.

### 3.2. Le flash de la perception du croquis n'est pas une transmission fiable

Les caractéristiques de la communication fondée sur le croquis, favorables à certains égards, peuvent être défavorables à d'autres.

Nous constatons tous les jours dans la vie professionnelle ou non, que des croquis sont très largement connus, reproduits, utilisés.

Pour autant, l'on constate en même temps à quel point le modèle que ces croquis illustraient à l'origine est méconnu, plus riche ou bien plus subtil ou au contraire plus réfutable que ne le laisse penser le graphisme qui le représente. Le contenu même du modèle est ainsi remplacé par des interprétations construites juste à partir de l'aspect visuel du croquis.

De sorte que ce qui se propage, ce sont des erreurs satisfaisantes pour le confort intellectuel, intouchables parce que visuellement attachées à un croquis reconnu mais non justifiée par les études, expériences et raisonnements qui ont fondé une approche illustrée par le croquis [8].



Le « long discours » par la précision des expressions et la redondance<sup>2</sup> teste généralement naturellement la compréhension de l'auditoire.

Une interprétation erronée génère souvent plus loin un sentiment d'incohérence qui donne l'occasion de confronter sa compréhension du message à l'intention du locuteur. Le croquis donne généralement l'impression d'être bien compris parce qu'on projette facilement dans les symboles (traits, flèches, cases, etc.), très ambigus par nature (chacun peut être utilisé dans divers croquis pour signifier cent choses différentes), ce qu'on a déjà en tête.

Cependant, par son objectif de synthèse, le croquis rend difficile la présence simultanée de plusieurs dimensions que peut avoir le discours. Le croquis est figé dans un niveau de granularité unique, c'est ce qui le rend plus accessible, en apparence.

Les éléments constitutifs de l'information sont placés et reliés dans un croquis de façon spatiale. Quand ces liens, sont d'autre nature (logiques, séquentiels, chronologiques, de subordination, etc.), même si des symboles (couleurs, pointillés, flèches, etc.) sont utilisés pour les différencier, la qualité majeure du croquis (celle qui justifie sa supériorité sur le long discours, à savoir le caractère intuitif de sa lecture), joue contre la précision et la justesse de la communication. En d'autres termes, les symboles utilisés pour élaborer un croquis peuvent ne pas permettre de rendre la richesse et la précision d'un vocabulaire choisi scrupuleusement. Une flèche restera polysémique, même avec une légende accompagnant un croquis.



#### Deuxième leçon du perroquet ...

Un croquis peut être très efficace pour synthétiser, aider à mémoriser, résumer un contenu préalablement transmis, partagé, seulement si l'interprétation commune a été validée.

<sup>2</sup> Mais aussi la possibilité de changer de niveau de granularité au fur et à mesure de l'avancée du discours, en fonction des réactions de l'auditoire, pour toucher aussi bien les macro que les micro penseurs : utilisation des figures de styles, dont la richesse en langue française nous permet de rendre le discours plus expressif, plus clair, plus convaincant.



### 3.3. Toutes les situations d'application ne se valent pas pour comparer croquis et discours

Prenons quelques exemples pour illustrer ce propos :

#### **Analyse d'évènements**

Divers types de croquis sont usuels dans le domaine de l'analyse d'évènements dont le courant « arbre de causes ». Les croquis représentant les positions respectives des éléments de la situation sont appropriés. Le discours est mieux adapté à l'explicitation des liens d'influence ou de cause à effet. Une analyse est d'autant plus prometteuse qu'elle associe des façons de voir diverses.

C'est un cas où la recommandation d'utiliser le croquis ET le discours, y compris en redondance l'un de l'autre s'impose, en particulier du fait des limites du formalisme imposé par une représentation arborescente.

#### **Audits, études, expertises, diagnostics...**

L'audit, dans son sens de relevé de la conformité à une norme, ne soulève guère de questions de compréhension ou de complexité a priori. Il est supposé être réalisé et partagé avec des personnes ayant la même compréhension de la norme. Le tableau ou le croquis, dans leur sécheresse et leur économie de temps et d'espace sont adaptés.

L'étude ou l'audit, dans le sens d'expertise, ont des caractéristiques proches de l'analyse d'évènement et, là aussi, la recommandation d'utiliser le croquis et le discours, y compris en redondance l'un de l'autre s'impose.

#### **Suivi de plans d'action...**

La détermination d'actions de progrès à partir de réflexions (analyses, études, expertises, diagnostics) suppose de partager la compréhension de ces réflexions avec des personnes d'horizons aussi divers que possible (pour ouvrir le champ des actions. Cf. travaux précédents du GTR concernant les animations). La redondance croquis / discours est à recommander.

L'expression des actions de progrès décidées (leur sens, leurs moyens) doit être aussi précise que possible et être robuste à une transmission sans accompagnement verbal. Le document doit être autoportant et de ce fait, ne pas donner lieu à interprétation. Ici le discours serait le vecteur essentiel et le croquis un appui<sup>3</sup>.

La sensibilisation, la conviction des personnes impliquées passent par du discours pour la progressivité de la sensibilisation et du développement de la conviction, pour la précision et l'univocité et pour favoriser des allers et retours. Les croquis, plutôt que redonder le

---

<sup>3</sup> Là, on a donc les autres fonctions du croquis, au-delà de l'explicitation d'une notion, il a une valeur illustrative...



discours, servent à frapper les esprits, provoquer des réactions, créer des symboles communs aux éléments-clés du changement.

### Conception, modification, mises en conformité...

Dans ces situations d'évolution (d'organisation, de situation de travail, ou d'une composante spécifique de cette précédente organisation ou situation de travail, les outils évoqués à propos des actions de progrès sont utiles. Les croquis et les mots ou expressions (plutôt que de longs discours) vont « nommer », « représenter », donner une identité aux éléments constituant la nouveauté (technique, organisationnel, personnel...).



#### Troisième leçon du perroquet ...

Toutes les situations d'application ne nécessitent pas de faire appel aux mêmes supports de communication. L'objectif ne doit pas être dissocié des moyens mis en œuvre pour transmettre le message.

## 4. Un armistice est-il possible entre croquis et discours ?

Nous venons de voir que la généralisation de la supériorité - en particulier une rapidité de perception - du croquis sur le discours n'est pas toujours justifiée et que le croquis n'a pas que des avantages.

Mais alors, comment trancher entre croquis et discours ? Un compromis est-il possible ?

Au moment de faire des choix pour communiquer, il importe de considérer, à la lumière des objectifs de la communication, les connaissances disponibles sur les participants, des étapes suivantes dans le processus.

Pour ce faire, posons-nous des questions !

- Comment l'interlocuteur s'assure-t-il d'avoir été compris ?
- Les participants ont-ils vocation à transmettre à leur tour le message ? Si oui, sur quelle base ?
- Quels a priori, quelles connaissances de l'auditoire vont interférer avec le(s) message(s) ?
- Quelles connotations les mots / les images utilisés ont-ils/elles auprès de l'auditoire ? Comment les mots peuvent-ils traiter les risques de mauvaise interprétation des croquis et réciproquement ?
- Au-delà de la compréhension du message, comment tester ce qui va en être déduit, en particulier en termes d'actions ?
- Ce qui a été utilisé lors de l'interaction avec l'auditoire est-il nécessairement ce qui doit être laissé comme trace et mémoire ?



- Quel niveaux de granularité peuvent/doivent être présents pour toucher le plus de personnes possibles dans l'auditoire ?
- Les messages peuvent-ils s'exprimer plutôt par le discours ou par le croquis ?
- Peuvent-ils cohabiter dans le temps du discours ou être exprimés en parallèle par le discours ET le croquis, en attribuant à chacun son niveau de détail ?
- Combien de dimensions de l'information sont à transmettre ? En combien de temps ?
- Quel objectif est poursuivi dans la transmission de cette information ?

## 5. Conclusion

En explorant les atouts ainsi que les limites (lacunes ?) vis-à-vis de la prépondérance donnée au bon croquis en regard du long discours, il apparaît que si le croquis nous permet d'accéder rapidement à une vision, une compréhension globale du message et facilite ainsi sa mémorisation, il ne sollicite prioritairement qu'un seul de nos sens, le visuel et peut conduire à une interprétation différente de la pensée initiale.

C'est donc faire fi, à la fois des capacités du récepteur du message qui peut être plus sensible aux autres modalités des sens - l'auditif et le kinesthésique – et des risques de biaiser le contenu de l'information.

Le regard approfondi sur cette croyance véhiculée depuis Napoléon Bonaparte, permet d'en tirer trois leçons qui contrebattent cette idée reçue :

- jouer sur les différentes modalités de nos sens afin de toucher les différentes sensibilités du récepteur,
- évaluer l'efficacité d'un croquis à partir de la validation de son interprétation commune,
- utiliser des moyens variés pour transmettre tout message.

**Une leçon** ... tirée de la lecture du Petit Prince de Saint-Exupéry : « *S'il vous plait, ... dessine-moi un mouton ...* »



Après avoir dessiné plusieurs formes de mouton dont aucune n'apportait ni satisfaction, ni plaisir au Petit Prince, l'aviateur, faute de patience va dessiner la perspective d'une boîte rectangulaire percée de trois trous et lancer :

"Ça, c'est la caisse. Le mouton que tu veux est dedans".

Mais je fus bien surpris de voir s'illuminer le visage de mon jeune juge : C'est tout à fait comme ça que je le voulais ! Crois-tu qu'il faille beaucoup d'herbe à ce mouton ? ... »



## 6. Références bibliographiques

[1] et [2] source internet : [#pdlt : PowerPoint, voilà l'ennemi ! « InternetActu.net](#)

[3] Laborde, C. (1997). La multiplicité des contrats dans l'usage de la figure, Bulletin d'information de l'IREM de Rennes, 1997.

[4] Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation.

[5] Lecomte, J. (1997) Les théories de la motivation, Sciences humaines, Hors-série no 19 - décembre 1997/janvier 1998.

[6] Rasmussen, J. Information Processing and Human-Machine Interaction: An Approach to Cognitive Engineering (North-Holland Series in System Science and Engineering, 12) Hardcover – September 1, 1986.

[7] Pastorelli, I. (2008). Environnements instables et cognition : Une revue de littérature. ORIANE 4ème colloque national sur le risque, Biarritz : France. Source internet :

[http://hal.inria.fr/docs/00/26/83/85/PDF/livre\\_sur\\_le\\_risque\\_d\\_apres\\_Oriane\\_2007.pdf](http://hal.inria.fr/docs/00/26/83/85/PDF/livre_sur_le_risque_d_apres_Oriane_2007.pdf)

[8] Mortureux, Y. source internet : <http://www.foncsi.org/fr/fr/blog/nouvelle-tribune-interpretation-pyramide>



« Le livre d'un grand homme est un compromis entre le lecteur et lui ».  
Lettre à Balzac d'Eugène Delacroix (1832)