



par Patrick CHALANÇON*

LE MANAGEMENT VISUEL À L'ÈRE DU DIGITAL

Le concept du management visuel se base sur l'observation que l'homme enregistre mieux les données visuelles que tout autre type de données. 80% d'un message passent en effet par le visuel ! Ce concept puise son origine au Japon sous le nom de Mieruka. D'abord utilisé dans les ateliers puis déployé dans les bureaux, il est devenu un outil clé du lean management. Mais avec l'augmentation de la digitalisation, une mise en perspective s'impose.

PRINCIPE

Le concept est de rendre visuelle l'opérationnalité de l'entreprise (processus, état, objectifs, amélioration...) afin d'en faciliter le management. Des surfaces d'affichage dynamique sont mises en place dans les zones de travail. On y inscrit les objectifs, l'état de situation des actions « à faire », « en cours » et « en suspens », les propositions d'améliorations et toute autre information opérationnelle utile à la compréhension et à l'intégration de la situation. Le management visuel c'est rendre visible l'information pour une communication implicite et identique pour tous.

C'EST MAGNIFIQUE, MAIS ENCORE FAUT-IL QUE CELA VIVE !

Un moyen efficace est d'y associer un des outils de la culture lean (l'élimination des gaspillages), le gemba du japonais « là où se trouve la réalité ». Le gemba walking est d'abord une attitude : aller voir les problèmes sur le terrain plutôt que de les régler depuis son bureau ! Moment d'échange formel, il se fait debout en face du tableau d'affichage entre le management et les collaborateurs présents. La ritualisation quotidienne du gemba (quelques minutes suffisent) donne un rythme et permet d'adresser les problèmes et challenges rendus visibles par le management visuel.

LE DILEMME DU DIGITAL

Il est primordial que les données soient reportées de manière dynamique, visuelle et presque ludique afin d'être parfaitement ancrées dans la réalité opérationnelle. On privilégie en ce sens le geste : inscrire des chiffres, déplacer des fiches, des étiquettes magnétiques de couleurs, des flèches...

Le management visuel c'est rendre visible l'information pour une communication implicite et identique pour tous

Mais cette façon de faire ne permet pas le partage au-delà de la zone en question, ni d'historique pour analyse. Pour ce faire, il faut ressaisir ces données ce qui n'est ni efficace, ni motivant ! La digitalisation est intéressante car elle permet d'automatiser le flux de données du système d'information et de les diffuser instantanément. Associée à la puissance de calcul, elle apporte capacité d'analyse et anticipation.

Les outils digitaux tels que iObeya permettent de créer et déplacer des objets visuels et de partager de manière collaborative et en temps réel ses vues entre entités, même très distantes. Les nouvelles races de tableaux de bord, dits intelligents, tels que Smartcockpit, se proposent aussi de visualiser et partager données et actions.

Mais avec ces outils, le risque réside dans un certain désengagement des collaborateurs par manque d'appropriation de la donnée qui s'affiche automatiquement, une sorte de banalisation visuelle.

LA SOLUTION : LA PRISE EN COMPTE DE L'HUMAIN ET LE PANACHAGE

Le principe de base est de définir quelles sont les données utiles opérationnellement en amont et en aval pour faciliter l'anticipation, l'autonomisation des décisions correctives et l'agilité. L'autre axe de réflexion important est : quelles données doivent être disponibles pour analyse ?

La démarche du management visuel est porteuse de sens, de motivation et d'engagement

Dans les deux cas, privilégier une approche digitale avec écrans tactiles en choisissant judicieusement l'outil en fonction de son ergonomie et des applications existantes dans l'entreprise.

Pour ce qui est de la gestion des activités et de l'amélioration continue par exemple, le geste d'écriture ou de déplacement d'objets favorise l'intégration, l'appropriation et in fine l'engagement.

Il convient donc idéalement de mettre en place des zones d'affichages appropriées, positionnées judicieusement dans le champ de vision de l'affichage digital.

CONCLUSION

Le visuel est de plus en plus présent dans nos vies. Les nouvelles générations de collaborateurs fonctionnent naturellement dans ce mode. La démarche du management visuel est porteuse de sens, de motivation et d'engagement. Pour une intégration efficace dans la vie de tous les jours, les représentations physiques et digitales doivent ergonomiquement coexister de manière judicieuse. Le management visuel rythme alors la vie des collaborateurs. Les équipes notent leurs idées, proposent des actions correctives, font vivre le processus, ils intègrent visuellement la performance (locale et globale). ■

**A PROPOS DE L'AUTEUR :*

Patrick CHALANÇON est "Business Booster", directeur de CapeGrowth, spécialisé dans l'amélioration de la performance d'entreprise et d'équipe. Entrepreneur, il dirige aussi Remarq, la référence romande de la réalisation publicitaire et de l'impression numérique grand format.

