

ANALYSE D'OUVRAGE

André THOMAS

A propos du livre de Michel GREIF

« L'USINE S'AFFICHE : LA COMMUNICATION VISUELLE AU SERVICE DU PROGRES »

Editions d'Organisation - 1998

L'auteur, Michel GREIF, est professeur à HEC et Directeur associé du groupe PROCONSEIL. Pour écrire son premier livre, il a visité un grand nombre " d'entreprises visuelles " de par le monde. Au terme de plusieurs années de réflexion et de mise en oeuvre des idées qu'il avait formulées sur la communication visuelle , il décida de réécrire son livre. Dans ce nouvel ouvrage il développe davantage les méthodes de mise en oeuvre. Il fait de la visualisation un réel outil de management.

L'ouvrage traite de communication visuelle et, d'une manière plus générale, du management industriel. Il montre les aspects particuliers d'une politique globale de visualisation. Ce n'est pas véritablement une seconde édition, il est réécrit pour une grande part. Ainsi ce livre propose un outil important : la matrice de communication. Par ailleurs, il fournit une multitude d'exemples vécus, d'idées, de conseils pratiques et de pièges à éviter. A la fois conceptuel et opérationnel, cet ouvrage apporte des réponses à qui cherche une nouvelle voie de communication pour renforcer une dynamique de participation dans le cadre du progrès permanent. Enfin, cet ouvrage fait référence à une importante bibliographie qui traite du " progrès " en général.

Le livre est organisé autour de dix chapitres. L'auteur y développe les différents éléments pour conduire un projet de management visuel. La construction de la connaissance du lecteur s'élabore ainsi tout au long des chapitres 2 à 9. On découvrira successivement les notions de " territoire de l'équipe ", de " documentation visuelle ", des outils de pilotage du court terme, comment construire un système d'indicateurs pour rendre visible le progrès et comment déployer

des actions dans un véritable projet global de visualisation. Un résumé est inséré à la fin de chaque chapitre.

Quelques éléments pour présenter chaque partie.

1. La communication visuelle

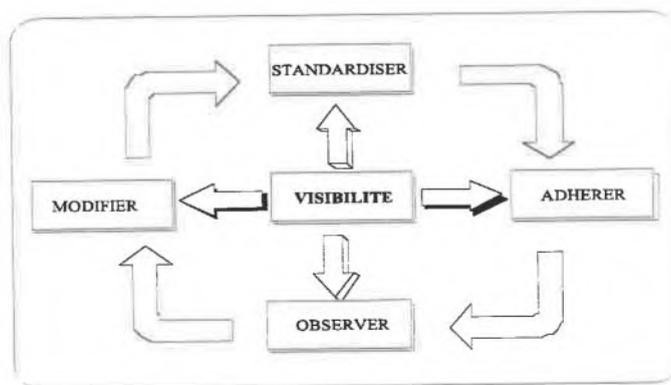
Des différents types de communication à notre disposition, la communication visuelle est la moins utilisée industriellement, ce n'est cependant pas un concept innovant. Que dire des décorations des grottes de Lascaux ? En fait, ce qui caractérise la " nouvelle communication visuelle " dans l'usine, ce n'est pas le fait d'échanger de l'information, mais la façon dont celle-ci est organisée. " La communication visuelle est une communication de la visibilité ". Elle doit permettre à un groupe d'individus de percevoir mieux la réalité professionnelle, d'un commun accord : il s'agit alors d'un outil de développement de culture communautaire dans un territoire professionnel donné. Celle-ci est, par ailleurs, un outil qui fait entrer dans l'action : c'est l'engagement volontaire et l'adhésion qui font que l'on se sent destinataire d'un message ou qui nous donnent envie d'être auteur d'un autre. C'est une démarche d'autonomie.

En fait, si la communication traditionnelle transmet des informations, la communication visuelle construit un " champ d'informations cohérentes dont l'accès est organisé ".

2. Le territoire de l'équipe

La communication visuelle s'organise dans l'espace, ainsi créer une organisation visuelle c'est définir un territoire. Le territoire est alors un espace public, un espace de rencontre, un espace de coresponsabilité pour les acteurs qui y travaillent. Par voie de conséquences, on identifiera le territoire en fonction de l'équipe, des produits ou des activités qui y sont réalisées. L'équipe cherchera alors à aménager son espace en différentes zones : zone de communication et zones spécifiques selon les activités. Elle cherchera aussi à le maintenir propre et rangé.

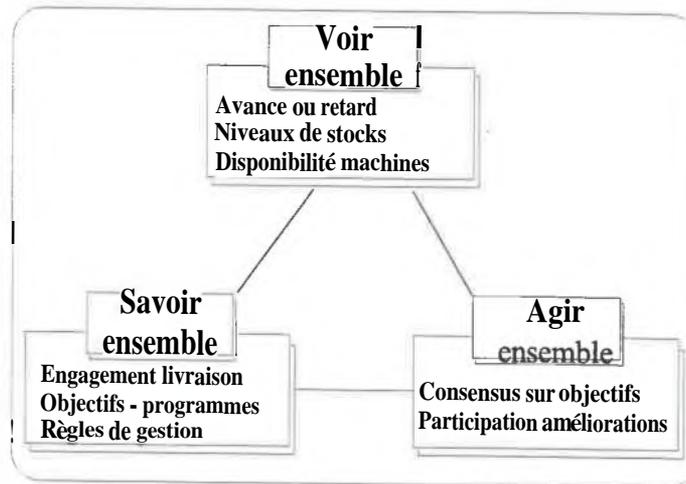
3. La documentation visuelle



La documentation visuelle est un élément clé de l'autonomie des individus. L'idée n'est pas neuve, Taylor l'a initiée et d'autres l'ont suivi. En fait, la mise en oeuvre des principes de ces initiateurs a souvent conduit à penser qu'une méthode de travail écrite tuait l'autonomie, il n'en

est rien. Pour être autonome doit-on, de fait, se dispenser de règles ? C'est l'usage collectif que l'on fait des règles qui a tout changé. Le concept de méthode s'est refait une nouvelle image au travers de l'idée du partage, une méthode standardisée et partagée est aujourd'hui la base de la dynamique du progrès permanent (Ci avant la « roue du progrès permanent »)

4. Piloter à vue



Ce chapitre propose le " pilotage visuel " comme alternative au " tout informatique " en matière de gestion, à des fins de simplification et d'implication des hommes. Pour autant le pilotage visuel n'est pas simple. Qu'en est-il du pilotage de toute une usine ? Il s'agit de trouver une définition reposant sur la relation entre l'homme et le système. Ses principes s'érigent sur 3 piliers (figure ci-contre).

Le pilotage visuel permet de définir des objectifs prioritaires. Dans son management tout s'illustre à travers les notions de partage, de consensus, de confiance....

5. Voir la réalité

La communication visuelle permet aussi de « voir autrement ». Partant du principe que tout progrès est possible (ou ne serait-ce que " pensable ") si au moins on sait l'existence d'un élément à améliorer. Mais il s'appuie aussi sur le postulat que seuls les faits comptent, et non pas les fautes ! Ce sont les éléments du vécu que l'on utilisera pour induire une vision commune d'un état de faits à faire évoluer. Ce chapitre fondamental introduit donc le suivant qui traite des indicateurs.

6. Afficher les indicateurs

Avez-vous déjà parlé d'un match de football que vous avez vu sans parler de son score ? En fait, le score ne vous suffit généralement pas, la défaite de votre équipe favorite avec le score de 2 à 0 peut cependant cacher un match passionnant ! L'auteur définit une typologie

d'indicateurs à 3 niveaux : indicateurs de résultats (le score), de processus (nombre de tirs dans les 18 mètres, nombre de corners...) et de contexte (neige sur le terrain, nombre de supporters équipe adverse...). Ce chapitre contient beaucoup de conseils pratiques et présente une méthode de mise en œuvre.

7. Rendre visibles les progrès

Indicateurs, progrès permanent, management visuel... autant de mots qui induisent une " dynamique de terrain ". Ce chapitre développe divers moyens pour visualiser les progrès, il présente aussi le CEDAC. Cet outil est, comme le serait une " bourse aux idées ", un outil de conduite de changement, un outil pour faire le suivi et le " marketing " des actions de progrès. Il combine une méthodologie de résolution de problèmes et une dynamique de suggestion. Le CEDAC est une « station visuelle de communication ».

8. Les techniques d'affichage

Ce chapitre pose le problème crucial de la mise en œuvre et du management tout au long du projet. " Il ne suffit pas de définir des messages ... Comment s'assurer que les informations atteignent les destinataires ? " L'auteur propose des réponses qui s'inspirent de différentes techniques (du publiciste, du marketing...) On y trouve des techniques et des conditions d'affichage afin d'éviter le piège de la surinformation.

9. Et 10. Le management du projet

L'auteur y propose une stratégie globale de visualisation :

- Développer au sein de l'organisation un champ d'informations partagées.
- Structurer celui-ci de façon à définir les priorités de mise en œuvre.
- Classer les applications selon le critère de proximité (dans l'espace et dans le temps).
- Croiser ces critères grâce à la " matrice de l'information partagée ".
- Développer l'appropriation.

L'auteur propose pour conclure une méthode générale de conduite d'un projet de visualisation en 5 étapes:

- *La préparation* établit un cahier des charges et la stratégie de déploiement.
- Pendant *les essais* on réalise une maquette.
- *La standardisation* définit les règles de fonctionnement.
- *Le déploiement* ajuste le plan détaillé de l'implantation du système visuel.
- *L'animation* fait vivre le système.

Conclusion

De nombreuses études industrielles (Toshiba, 3M, General Motors, Valeo ...) ont permis à Michel GREIF de développer ses idées. Ce nouveau livre sur la communication visuelle traite

beaucoup plus en profondeur du management visuel en tant que système dans l'entreprise. L'auteur, toujours soucieux de la mise en œuvre des outils qu'il présente, nous donne beaucoup de méthodes et d'exemples illustratifs. Ce livre est rempli de " vécu ", très visuel lui-même, il est agréable à lire et donne envie de mettre en œuvre à toute personne convaincue, comme je le suis, que le partage, le consensus et la confiance sont les leviers incontournables du management industriel d'aujourd'hui.