

Voir pour Agir

ou le tableau qui remplace trois réunions

Le management visuel rend l'écart visible sans qu'on ait à le demander, et déclenche une action sans qu'on ait à se réunir.

❓ Pourquoi ce sujet ?

L'information existe. Elle est dans un fichier, dans un mail, dans la tête du conducteur. Comme personne ne peut la voir en passant, on organise une réunion pour se la dire.

TROIS SYMPTÔMES QUI NE TROMPENT PAS

- 01** On se réunit pour savoir où on en est, pas pour décider.
- 02** L'écart se découvre quand il est trop tard pour le rattraper.
- 03** Chacun a sa version de l'avancement, et personne n'a tort.

Ce que le visuel change : il met l'état, l'écart et l'action **sur le chemin des gens**. Ce qui se voit en passant n'a plus besoin d'être demandé.

L'idée reçue à écarter : « il nous faudrait un outil ». **Il vous faut un mur, et l'envie d'aller le regarder.**

👁 Trois fonctions, dans cet ordre

LA FONCTION	CE QU'ELLE PRODUIT
1 Montrer l'état	<i>où on en est, sans avoir à le demander</i>
2 Montrer l'écart	<i>la différence entre l'attendu et le constaté</i>
3 Déclencher l'action	<i>un nom, une date, un geste convenu à l'avance</i>

Les trois, ou rien. Un visuel qui montre l'état sans montrer l'écart est un reportage. Un visuel qui montre l'écart sans déclencher d'action est une décoration : on s'habitue au rouge, et le rouge cesse d'être une alerte.

Au fait, faut-il un écran ? Un mur suffit, et il a un avantage décisif : on ne peut pas le fermer, ni le remettre à plus tard.

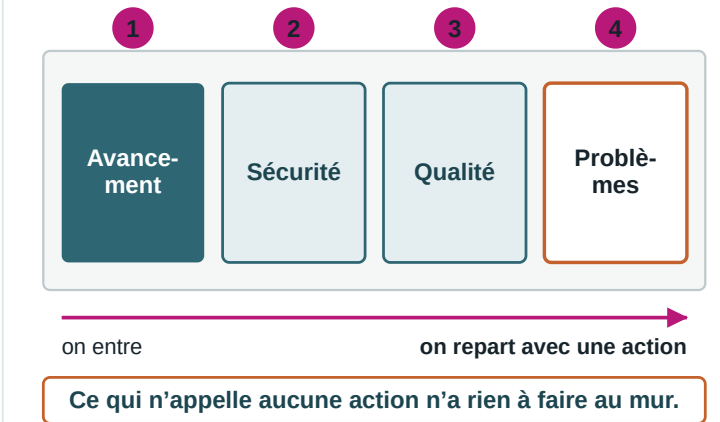
🗪 Quatre familles, et leurs exemples

FAMILLE	CE QU'ON Y VOIT, CONCRÈTEMENT
Avancement	le chemin de fer du train de tâches (<i>fiche 09</i>) ; une case cochée par zone livrée ; le planning de la semaine avec les engagements tenus
Sécurité	le plan de circulation affiché à l'entrée ; les presque-accidents du mois ; la photo du point dur du moment
Qualité	la photo annotée du point clé ; l'échantillon de référence posé au mur ; les trois réserves les plus fréquentes
Problèmes	le tableau des irritants : une ligne par problème, un nom, une date, et une colonne pour dire si c'est réglé

Quatre familles suffisent. Une cinquième dilue l'attention, et la première à en souffrir est celle des problèmes.

🖥 Le mur et son parcours

Un mur se lit dans un ordre. Celui-ci se parcourt en cinq minutes, debout.



📍 Où ça se trouve ?

Un tableau se pose sur un trajet que les gens font déjà, jamais dans un bureau où il faut décider d'entrer.

PASSAGE La base vie Le mur principal, celui du parcours en cinq minutes : tout le monde y passe le matin.	SEUIL L'entrée de zone Ce qui vaut pour cette zone-là : le standard du point clé, la limite de prestation.	DÉCISION Le bungalow Le planning de la semaine et les engagements tenus, là où ils se discutent.	MOBILE Le camion La checklist de chargement collée à l'intérieur de la porte : le visuel le plus rentable.	GESTE Le poste La photo de l'état attendu en fin de journée, à l'endroit exact où se fait le geste.
---	--	--	--	---

LES CRITÈRES D'UN VISUEL QUI SERT

- **Lisible à trois mètres**, debout, sans lunettes de lecture ni explication de texte.
- **À jour à la journée**, tenu par celui qui fait, jamais par un tiers qui recopie.
- **Appelant une action nommée** : on sait ce qui se passe quand la case devient rouge.

🗨 Donner envie de regarder

Le vrai sujet, et c'est un travail d'**éducation** : un mur ne se lit pas tout seul. On apprend à le lire, puis à vouloir le lire.

DEUX APPRENTISSAGES, DANS CET ORDRE

- **La lecture guidée.** Quelqu'un lit le tableau à voix haute, à heure fixe, devant les autres. Le rituel est le meilleur professeur (*fiche 11*) : au bout de quelques semaines, les gens ont lu avant d'arriver.
- **La curiosité.** Aller chercher ce qui est affiché ne se décrète pas, ça se mérite : un mur qui a toujours raison finit par être consulté sans qu'on le demande.

L'ENNEMI : L'AFFICHAGE MORT

Obsolète : une date de la semaine dernière. Parasite : une note de 2019, une affiche fournisseur, un poster qui n'appelle rien. Chaque panneau mort apprend que **ce mur ne mérite pas le détour**, et un seul suffit à décrédibiliser les autres.

D'où le lien avec les 5S (*fiche 04*) : le mur est un lieu de travail comme un autre. On y supprime, on y range, on y tient. Un environnement visuel négligé n'a jamais donné envie d'être scruté.

⚠ Les pièges

- **Trop d'indicateurs** : l'œil ne sait plus où se poser, donc il ne se pose plus.
- **Mise à jour par un tiers** : le tableau devient le sien, plus celui de l'équipe.
- **Du rouge partout** : à force, le rouge ne veut plus rien dire.
- **Un beau tableau dans un couloir vide** : personne n'y passe, donc il meurt.

LES NOMBRES À RETENIR

1 RESPONSABLE NOMMÉ PAR TABLEAU	3 m LA DISTANCE DE LECTURE À TENIR
4 FAMILLES DE VISUELS, PAS CINQ	5 min LE PARCOURS COMPLET DU MUR

Ce que vous faites lundi matin

QUATRE PAS, PAS UN DE PLUS

- Faites le tour de ce qui est déjà affiché.** Décrochez tout ce qui est mort : obsolète ou parasite. C'est le premier geste.
- Choisissez un seul sujet à rendre visible.** Et posez-le là où les gens passent déjà, pas là où c'est pratique.
- Nommez qui le tient à jour.** Celui qui fait, jamais celui qui recopie.
- Lisez-le à voix haute chaque matin, une semaine.** Après, ils liront avant vous.