

Source : <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=5041>

Cher Gemba Coach,

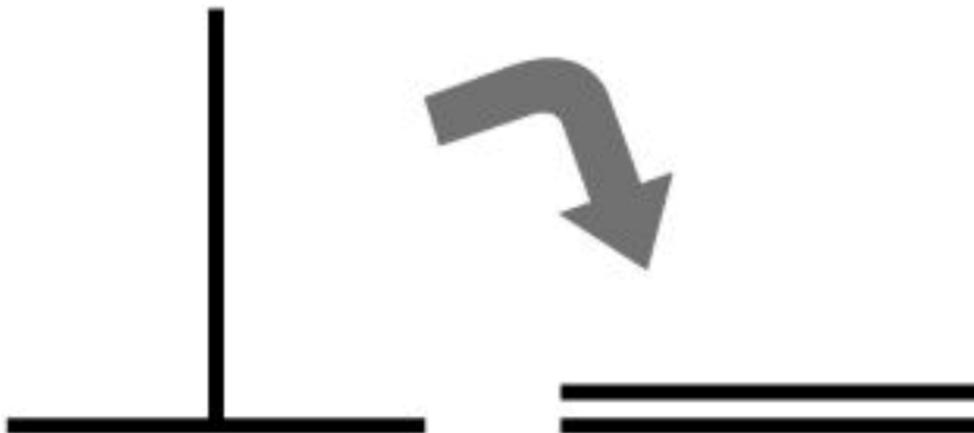
Je trouve peu d'écrits sur le management visuel alors que cela semble être une part importante du Lean – une idée où chercher?

Tout le Lean s'appuie essentiellement sur le management visuel, et effectivement, je suis d'accord qu'il y a très peu de choses écrites à ce sujet – je ne sais pas bien pourquoi, et cela m'étonne beaucoup. En fouillant dans ma bibliothèque, j'ai trouvé quelques livres de Productivity Press datant des années 90 : *Poka-Yoke*, édité par Hiroyuki Hirano, 1988 ; *L'usine s'affiche* de Michel Greif, 1991 ; et *Systèmes de contrôle visuel* édité par Nikan Kogyo Shimbun, 1995.

Je n'en avais ouvert aucun d'eux depuis – euh, des décennies? Merci d'avoir posé la question. Ils sont fascinants, en particulier le livre *Poka-Yoke*, car le Poka-Yoke semble avoir complètement disparu des échanges autour du Lean. Ils ne sont toutefois pas d'une grande aide, car il n'y a aucune théorie claire sur le management visuel, et les exemples, bien qu'intéressants, sont plutôt pris au hasard.

Je ne suis pas sûr d'avoir moi-même une théorie très claire sur le management visuel, mais je suis certain que cela pourrait être la plus grande contribution de Toyota au management. Votre question est dans le mille.

Taiichi Ohno commence son livre sur le management de l'environnement de travail avec une illusion d'optique :



Au premier abord, je pensais que ce n'était que du folklore, mais j'ai réalisé avec les années que sa réflexion sur les idées fausses est essentielle à toute compréhension de la pensée Lean. Son argument phare, souvent répété et illustré, est résumé ainsi:

Idées fausses? Mauvaises décisions? Gaspillage

Et que les idées fausses sont très difficiles à changer, tant pour les ingénieurs que pour les ouvriers. Dans l'esprit d'Ohno, la seule manière d'éliminer une idée fausse est d'essayer autre chose, donc apprendre en faisant.

Concevoir des idées fausses

34 RUE DE BAGNEAUX, 45140 ST JEAN DE LA RUELLE

TEL. 09 83 22 16 50 ou 06 62 94 67 37

info@leanfrance.fr - www.institut-lean-france.fr

Association loi 1901 - Siret : 499 311 173 000 37 - N TVA : FR70499311173 -APE : 9499Z - Organisme de formation : 24 45 02959 45

Mais d'où viennent les idées fausses? Ohno n'en dit pas plus, mais il est intéressant que son point de départ soit une illusion d'optique. Il remarque qu'une illusion d'optique est facile à expliquer et que les gens sont facilement convaincus. Il finit par dire que oui, les gens sont facilement convaincus, mais les illusions d'optique ne sont *pas* faciles à expliquer.

Notre modèle naïf de la manière dont fonctionne notre cerveau s'appuie sur une métaphore informatique :

Information (du récepteur)? Traitement (circuits cognitifs)? Conclusion (action/croyance)

Mais plus nous découvrons le cerveau plus il semble fonctionner dans l'autre sens :

Simulation de la réalité ? Erreur de traitement ? Conclusion

En d'autres termes, votre cerveau rêve votre vie. Dans les rêves, cela fonctionne sans stimulations sensorielles, donc cela part dans des trucs bizarres. Pendant la journée, il rêve juste la même chose, mais corrige constamment avec ce qu'il voit, donc tout semble bien plus « réel » – mais c'est juste que l'illusion est plus solidement ancrée dans la réalité.

Concrètement, cela signifie que si nous voyons une illusion simple : https://en.wikipedia.org/wiki/Optical_illusion, ou très élaborée, comme celle-ci : <https://www.youtube.com/watch?v=sKa0eaKsdA0>, nos cerveaux travaillent parfaitement normalement (il paraît que les schizophrènes voient à travers l'illusion).

Cela signifie que le simple fait de regarder implique déjà une grande part de raisonnements. Fondamentalement, votre cerveau suppose que les choses sont ce qu'elles sont, et il cherche ensuite les différences avec ce modèle – mais uniquement là où il regarde. Il est donc facilement trompé comme l'ont montré de nombreuses expériences sur l'attention sélective (en voilà une vraiment drôle : <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>)

Un système visuel est fait de *points de contrôle* spécifiques, mais le but du management visuel est de diriger l'attention, pas de maîtriser le comportement. Cette compréhension moderne de l'importance et de la nature du management visuel nous a amené à dissiper des idées fausses solidement ancrées. Premièrement, afficher de l'information n'est pas du management visuel. Deuxièmement, le contrôle visuel n'est pas toujours du management visuel.

- **Afficher plus d'information n'est pas du management visuel.** Afficher des diapositives PowerPoint sur un mur avec des indicateurs graphiques compliqués, c'est afficher de l'information, et cela peut être utile. Mais ce n'est pas du management visuel. Pour que ce soit du management, le management visuel a besoin d'être intuitif (concret) et de mettre en évidence un point spécifique. Encombrer un mur avec des choses que les gens « doivent savoir », comme un tableau d'affichage, est l'opposé du management visuel car vous devez faire un effort pour trouver ce qui est pertinent pour vous. Vous ne le verrez donc probablement pas à moins que vous ne soyez déjà en train de le chercher. Les gens ne font pas attention à ce qui est important, ils trouvent de l'importance dans ce à quoi ils font attention.
- **Le contrôle visuel n'est pas nécessairement du management visuel.** Le terme traditionnel pour le management visuel est « contrôle visuel » et remonte à une époque qui était obsédée par le contrôle des choses et des personnes. Les points de contrôle sont essentiels à la compréhension du management visuel car ce sont les zones spécifiques où on contrôle les

produits pour s'assurer que nous sommes sur la bonne voie – et posons des questions lorsque nous sommes sur la mauvaise. Mais il est tentant de multiplier les points de contrôle à l'infini, tant pour la production que pour les processus. Tout contrôler visuellement n'est pas du management visuel. Contrôler de manière aléatoire n'est pas non plus du management visuel.

L'objet du management visuel est de mettre en place une architecture de points de contrôles qui aide les personnes à s'orienter sur les points importants du moment. Les gens n'ont pas besoin d'être contrôlés. Ils ont besoin d'aide pour s'orienter. Pensez à un sport, n'importe lequel. Lorsque vous allez à un match, vous verrez :

1. Un score affiché – ce n'est pas vraiment un match si nous ne savons pas dire qui gagne;
2. Un terrain – des lignes sur le sol et des cercles pour montrer la zone de jeu et définir un but;
3. Dans le football, des cartons jaunes et rouges – un arbitre est là pour compter les fautes;
4. Beaucoup de règles que vous ne voyez pas mais qui sont enregistrées quelque part dans une règle du jeu;
5. Des plans tactiques pour améliorer le jeu de l'équipe, que vous verrez dans les vestiaires;
6. Des exercices standards d'entraînement, qui dépendent du sport pratiqué.

Cette structure de points de contrôles donne des repères aux gens pour jouer. Elle montre :

1. L'objectif : Mettre cette balle dans le but.
2. La prochaine étape : Prioriser et exécuter votre prochaine étape où que vous soyez sur le terrain.
3. Qui appeler en cas de faute : Examiner et résoudre les problèmes
4. Des lieux pour l'amélioration : Des espaces dédiés en dehors des matchs pour travailler sur des tactiques et des entraînements.

Les points de contrôle eux-mêmes peuvent être d'une grande variété. Dans le Lean, l'exemple le plus spectaculaire d'un système de point de contrôle est l'association Kanban – Andon. Mais vous pouvez visualiser tout ce dont vous avez besoin. Par exemple, ici, sur le Gemba de TSG en Italie, le responsable du magasin visualise les suggestions mises en œuvre pour montrer aux gens qu'ils ont un réel impact sur leurs activités.



Le management visuel n'est pas seulement la séquence des points de contrôles. C'est totalement du management. Le but du système est :

1. **Les gens savent de manière autonome ce qu'ils doivent faire** : Exactement comme une lumière rouge vous rend autonome pour traverser une rue sans avoir besoin de la présence

d'un policier, un bon point de contrôle visuel vous fait voir où est ce que devriez/ne devriez pas aller sans que personne n'ait à vous le dire.

- 2. Le management est une chaîne d'aide :** Le management est disponible lorsque les obstacles apparaissent pour aider à revenir à la normale et comprendre la cause des problèmes.
- 3. C'est utilisé pour apprendre à mieux jouer :** En pratiquant et en résolvant un problème après l'autre, nous apprenons à mieux jouer.

Les 2 faces du vrai management visuel

En fait, il y a toujours un système de management visuel en place – que vous le voyiez explicitement ou pas – et la question est si le système vous aide à être meilleur dans ce que vous faites – ou pas.

Par exemple, le Kanban selon Toyota, qui met une pression constante sur la réduction du nombre de cartes Kanban, vous oriente vers l'idéal du flux unitaire et vous amène à traiter tous les aspects imprévisibles de la production tout en améliorant la qualité, la flexibilité, et la productivité. Comme c'est démontré tous les jours, cela vous rend incroyablement meilleur en production

D'autre part, le Kanban des agilistes en développement de logiciels est essentiellement un système de pilotage de l'en-cours via des tickets sur des tableaux, pour que les managers se sentent maîtres de la situation - cela n'aide ni sur la qualité, ni sur la livraison, ou la flexibilité, si ce n'est en visualisant une masse très imprécise de tâches à faire (un ticket peut représenter une tâche facile ou difficile, courte ou longue, etc. donc cela ne permet pas vraiment de visualiser quoi que ce soit d'utile. De plus, la séquence des tickets peut changer, donc cela ne permet pas non plus de visualiser une file d'attente).

En fait, il y a toujours un système de management visuel en place – que vous le voyiez explicitement ou pas – et la question est si le système vous aide à être meilleur dans ce que vous faites – ou pas.

Pour comprendre le management visuel nous devons comprendre à la fois l'aspect *visuel* – des points de contrôle clairs, intuitifs – et l'aspect *management* – orienter et soutenir les personnes, et non pas surveiller leurs actions. En faisant ainsi, nous pouvons créer des voies vers la réussite, où vous pouvez voir la direction depuis la route (vers le temple de l'excellence au sommet de la montagne, ou vers la boue de la médiocrité dans la vallée), voir quelle est la prochaine étape à quelle vitesse vous progressez, faire face aux obstacles et réfléchir de manière flexible pour les franchir avec l'aide de vos collègues, et à partir de ces petites victoires, découvrir la suite de la voie et apprendre à la comprendre plus profondément de telle manière que vous deveniez un voyageur plus accompli.

Un mauvais système de management visuel est statique – il listera les critères sans fin dont vous avez besoin pour réussir tant bien que mal dans le but d'atteindre les « meilleures pratiques », mais ne vous aide aucunement à prioriser ou savoir d'où partir – ni même à résoudre les problèmes quand vous en rencontrez.

Un bon système de management visuel est un système qui révèle le but, fait ressortir les bonnes informations pour prioriser et exécuter, et les alertes pour maîtriser les obstacles et apprendre à les franchir. En cela, le système de management visuel peut donc être amélioré sans fin grâce au Kaizen, jusqu'à ce qu'il s'intègre naturellement dans la manière habituelle de faire.

Traduit de l'américain par Marc-Antoine Guichard et François Lopez