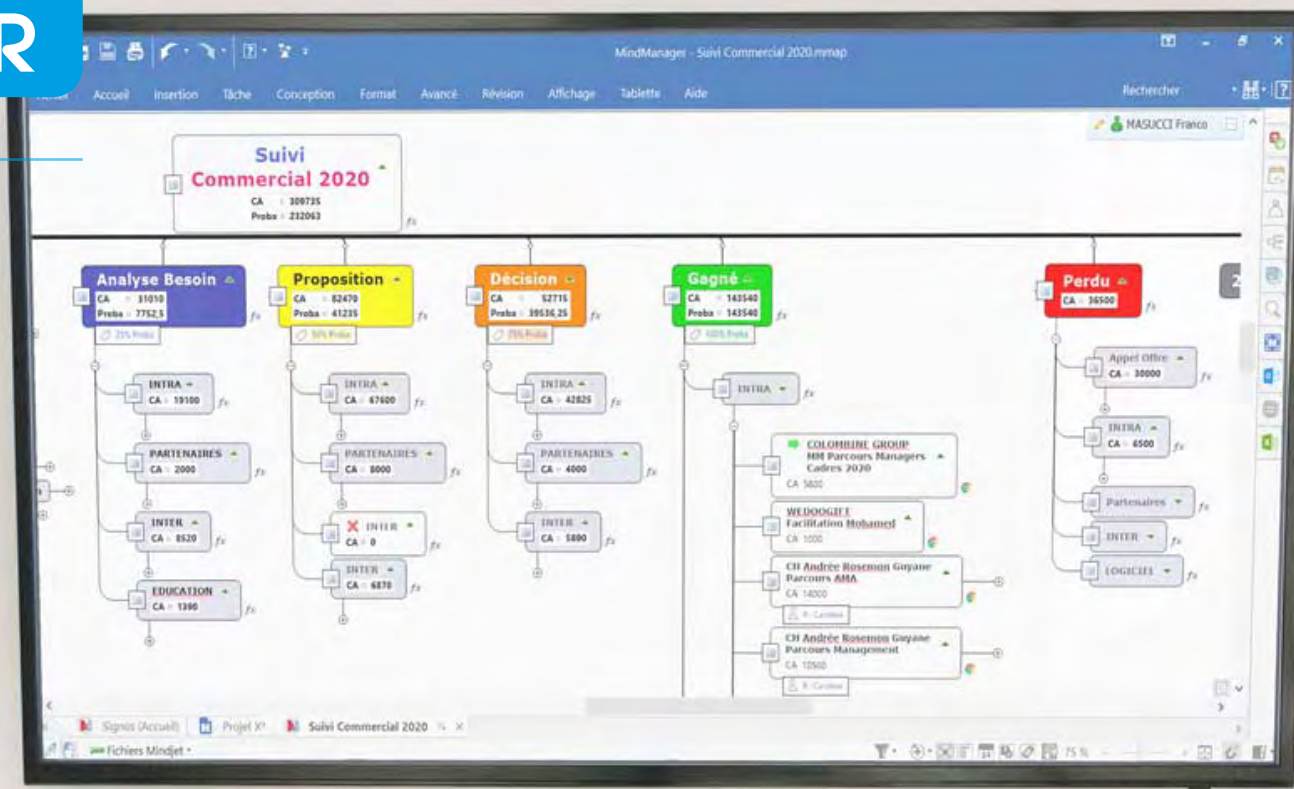




LE NOUVEAU MANAGEMENT

Un schéma vaut bien mieux qu'un long discours.
Il offre une vision globale qui nous aide à
comprendre plus rapidement et plus facilement*.
Bénéfice immédiat : l'amélioration de la
communication d'où le développement des
techniques liées au management visuel qui devient
déterminant avec la généralisation du télétravail.

**90 % de l'information qui arrive au cerveau est visuelle. Le cerveau traite
l'information visuelle 60 000 fois plus rapidement que le texte*



Avant même l'apprentissage du travail déporté, imposé par la crise sanitaire, notre société sollicitait divers réseaux de neurones de notre cerveau pour emmagasiner, via les médias et réseaux sociaux, des couleurs, des pictogrammes colorés, des formes, des objets fluides et mobiles. Ce contexte ouvrit la porte à une nouvelle méthodologie de gouvernance d'entreprise, nommée le management visuel, particulièrement performante en cas de mobilité.

Il était temps

Le monde entier, pratiquement du jour au lendemain, bascula dans le télétravail sans aucune préparation préalable. Depuis, tout se précipite comme l'indique l'étude d'Opinion Way en octobre 2020 qui mesure que 80 % des entreprises vont s'engager dans des transformations d'organisation avec comme moteur celui du télétravail et du numérique. Le cabinet Forrester confirmant que « *le travail à distance se stabilisera en 2021 à un niveau trois fois plus élevé qu'avant la pandémie* ».

Pour le meilleur

Et si ces changements contribuent à améliorer la qualité de vie des collaborateurs tout en améliorant la productivité? L'enquête de l'International Workplace Group l'affirme: « *85 % des entreprises établissent un lien entre une plus grande flexibilisation du lieu de travail et une meilleure productivité*. » Sic.

EFFICACITÉ
VERSUS EFFICIENCE:
SI L'EFFICACITÉ S'OCCUPE
SEULEMENT D'ÉVALUER L'ATTEINTE
DES RÉSULTATS, L'EFFICIENCE
REGARDE AUSSI LA RATIONALISATION
DES MOYENS UTILISÉS POUR
ATTEINDRE LES RÉSULTATS.

Transformation du modèle

Le monde change, à commencer par l'effritement des résistances des dirigeants qui voyaient plus le mot « télé » que le mot « travail » dans le télétravail. Les entreprises continuent de fonctionner avec souvent l'heureuse surprise de constater des gains de performance inattendus chez certains salariés. Bien entendu, cette transformation plaide pour une réorganisation à tous les niveaux afin d'éviter les conséquences négatives d'un espace familial re-conditionné en bureau ponctuel et le sentiment d'abandon du personnel. Le télétravail à temps plein n'est pas une solution durable et revenir au 100 % en présentiel au bureau ne semble plus une option viable. Le futur passera par le Blended Working, un mélange intelligent de télétravail, coworking et

travail dans les locaux de l'entreprise. Donc tout doit se gérer dans le cadre d'une "expérience collaborateur" avec le même engagement que les services marketing consacreront à "l'expérience client".

Avantage concurrentiel

Avec le télétravail qui se généralise, le Management Visuel prend tout son sens et apparaît même comme un avantage concurrentiel puisqu'il offre un maximum de souplesse. Les méthodes de télétravail ne peuvent pas venir se juxtaposer à celles du travail au bureau. Tout l'enjeu est donc d'investir dans des approches performantes et faciles à prendre en main, que ce soit chez soi ou dans les locaux des entreprises.

Améliorer l'attractivité des entreprises

Cette approche organisationnelle, si elle devient aujourd'hui une opportunité imposée par la situation sanitaire, s'accompagne d'une capacité à apporter une meilleure productivité comme l'atteste Patrick Neveu fondateur de la société Signos (voir interview): « *Le télétravail exige de facto la mise en place de méthode qui manque cruellement à nombre d'entreprises. Justement, le Management Visuel repose sur la création et la diffusion de tableaux très visuels. Il permet de poser des objectifs et de transmettre de façon claire de l'information opérationnelle compréhensible par tous* ».



Une méthode pour quitter le mode "improvisation"

Un peu de Zoom, quelques webinaires, beaucoup d'email et pas mal de recours au téléphone... résumant les approximations dans lesquelles les entreprises tombèrent avec le confinement. Il devient impératif de commencer à s'organiser et surtout de s'appuyer sur des solutions performantes impliquant de la flexibilité comme de l'agilité pour s'adapter à la notion de travail déporté. L'essor des nouvelles technologies, facilitant le travail à distance et la mobilité, le permet aujourd'hui comme l'explique Franco Masucci, le responsable du numérique chez Signos: «*Que ce soient les outils de Google, de Microsoft et les autres, toutes ces technologies se sont banalisées dans un environnement familial qui permet à toutes les personnes dans les entreprises de les utiliser*».

Management inversé

Souvent, la distance met en exergue tous les dysfonctionnements d'un système qui semble bien fonctionner en local, mais en apparence uniquement. En effet, la proximité cache les lacunes que le manager peut rattraper à la dernière minute comme masquer les problèmes et éviter qu'ils ne remontent plus haut. Avec le travail à distance, il doit dorénavant s'astreindre à davantage de rigueur et mettre en place de nouveaux canaux de communication pour gérer les flux. La relation s'inverse alors: son autorité s'exerce moins sur le contrôle des travaux finis que sur sa faculté à rendre l'information disponible 24/7 pour permettre l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs. (voir encadré). Le Management Visuel génère les conditions d'appropriation idéales, grâce aux tableaux et indicateurs. Dans cette situation, le télétravail vient finalement de créer les conditions favorables aux salariés pour leur donner davantage d'autonomie et de responsabilités.

RENDRE
L'INFORMATION
DISPONIBLE
24/7

Un monde meilleur

«*Les trois quarts de la richesse de la France sont apportés par les PME*», insistait Bruno Lemaire lors d'une récente conférence de presse tout en soulignant: «*l'impératif de s'appuyer sur le digital pour surmonter la crise*». L'écueil se situe bien là. Les majors depuis longtemps réussirent leur transformation numérique comme en témoigne l'entrée des grandes enseignes de distribution dans le top ten des sites de vente en ligne. À l'inverse, nombre de petites entreprises restent encore ancrées dans les habitudes du monde d'avant, sans aucune adaptation à la globalité d'une société connectée. D'un mal naît un bien: la crise sanitaire va contribuer grâce au Blended Working à adoucir cette fracture numérique.

DESCRIPTION BLENDED WORKING

Le **Blended Working** provient de l'anglais, dont la signification se rapproche du mot à consonnance française, le « phygital » alors qu'il s'agit d'un anglicisme né de la combinaison entre physique et digital. Son apparition date du début des années 2000 dans le domaine marketing et commercial. Il désigne la mutation des magasins physiques intégrant du digital afin d'offrir une nouvelle expérience client. Avec la crise sanitaire, le monde du travail connaît sa révolution « phygitale » qui le conduit à repenser l'expérience collaborateur.

Blended

Les amateurs de Whisky connaissent le terme « *blended* » qui signifie « mélangé ». L'objectif consiste à trouver les meilleurs assemblages pour faire un bon whisky. Voici le parallèle avec le monde du travail: il s'agit de trouver les meilleurs assemblages de méthodes et outils pour travailler, efficacement et sereinement comme de ne pas subir mais bien de profiter de cette nouvelle forme hybride du travail qui mixe travail au bureau et télétravail.

Blended Management

Le Blended Working induit de parler du Blended Management. Avec le Blended Working, nous mettons le focus sur les collaborateurs. Avec le Blended Management, nous mettons le focus sur le manager en charge de mettre en place le Blended Working. En plus de relever les défis du management présentiel, les managers doivent relever ceux du management à distance avec la complexité supplémentaire d'articuler les deux!

LE MANAGEMENT VISUEL

Alors que 81 % des salariés et 71 % des managers plébiscitent le télétravail, une nouvelle organisation s'impose : c'est tout l'enjeu du Management Visuel, un ensemble d'outils, de techniques et de pratiques permettant de bien travailler à distance.



I-Petite Entreprise : Le Management Visuel devient, à la lumière de la généralisation du télétravail, le mot à la mode. Ne faut-il pas craindre "un machin" de plus qui va augmenter la fracture numérique au sein de l'entreprise entre les natifs de l'internet et les autres ?

Patrick Neveu : Deux réponses immédiates. D'abord, le Management Visuel, n'est pas né avec l'apparition du virus qui vient d'obliger les entreprises à confiner leurs collaborateurs. Il fut mis à l'honneur par Toyota dans les années 1980, puis popularisé par les méthodes agiles des années 2000. Ensuite, le but recherché consiste à donner aux collaborateurs une plus grande autonomie et permettre un meilleur engagement des équipes. Pour ce faire, la solution repose sur sa capacité à transmettre plus facilement les informations en les structurant pour les rendre plus efficaces. Ce n'est donc loin d'être "un machin" comme vous dites qui se superpose à d'autres logiciels. Il s'agit simplement d'une méthode pour faciliter

SE SERVIR DE SUPPORTS VISUELS NUMÉRISÉS POUR ILLUSTRER LES OBJECTIFS

et organiser la communication. Ce qui est sûr, c'est qu'en période de travail à distance, elle se justifie encore plus.

I-Petite Entreprise : Quel en est le principe ?

Patrick Neveu : Il s'agit de se servir de supports visuels numérisés pour illustrer les objectifs définis par le manager. C'est l'exacte transposition du traditionnel papier board ou des post-it qu'il utilise dans les salles de réunion en présentiel. Pour l'illustrer, je fais souvent l'analogie avec le citoyen qui conduit sa voiture. Son environnement, constitué de panneaux et d'indications dotées de forme et de couleur, est totalement visuel. Des indications l'alertent en continu pour l'aider à circuler. Sans ces supports, tous déplacements seraient incertains. Dans l'entreprise, c'est généralement l'inverse qui se produit. La culture n'est très souvent qu'orale.

I-Petite Entreprise : Alors ?

Patrick Neveu : Alors, nous apportons une méthode, à commencer par exiger une base écrite des objectifs à assigner à chacun. Cette première étape est indispensable. C'est l'ADN du Management Visuel. Pourtant, nous ne l'avons pas toujours quand nous la demandons, ce qui démontre déjà que le distanciel implique une organisation bien plus structurée qu'en local. Ensuite, nous planifions la transmission d'informations par des éléments visuels sous forme de graphique, tableau, post-it, etc comme des panneaux indicateurs.

I-Petite Entreprise : Mais, c'est quand même élémentaire d'écrire les objectifs, même en local, non ?

Patrick Neveu : Non. Par expérience, nous pouvons affirmer que peu d'entreprises le font. Je ne parle pas des grandes sociétés, mais des PME. Ces dernières s'astreignent à fixer des objectifs annuels, bien entendu, mais rarement d'écrire des

consignes hebdomadaires. Avec le travail déporté, cela devient impératif.

I-Petite Entreprise : Ensuite des tableaux...

Patrick Neveu : Plutôt une solution qui repose sur une mise en place de process structurés s'appuyant, en effet, sur l'élaboration de tableaux qui ont le mérite d'être visuels et ainsi être capable facilement d'attribuer les tâches de chacun. Le bénéfice est double : indiquer avec précision les caps à suivre tout en organisant le travail d'équipe à distance.

I-Petite Entreprise : Comment ?

Patrick Neveu : Justement, c'est le mérite de la méthode. Le Management Visuel oblige à inverser le sens de l'organisation du travail. (voir encadré). En local, le manager fixe les objectifs. C'est directif. À distance, il doit favoriser l'autonomie des collaborateurs. C'est participatif. Tout l'intérêt de la solution sera de donner les moyens aux télétravailleurs d'aller cher-



Patrick Neveu,
fondateur
Entreprise Signos

LE MANAGEMENT VISUEL RENFORCE L'ORGANISATION DES ENTREPRISES DANS UN MODE PLUS COLLABORATIF



cher l'information et de co-construire les travaux à réaliser. Le bénéfice sera une plus grande responsabilité de chacun ce qui va améliorer la performance de tous.

I-Petite Entreprise : Vous pouvez développer ? car votre solution semble dépasser le périmètre d'une simple organisation du travail à distance...

Patrick Neveu : Exact, c'est le corollaire de la pédagogie inversée que vous trouvez dans les universités. Le professeur plutôt que de déclamer un cours magistral va s'astreindre à donner toutes les ressources aux élèves pour qu'ils puissent aller chercher l'information eux-mêmes. Charge à lui ensuite de commenter et de valider ou non les résultats. Le Management Visuel va reproduire la même chose. L'entreprise rend l'information disponible 24/7 afin de permettre aux collaborateurs de préparer, a priori, les réunions qui seront ensuite discutées sur une base déjà travaillée. Le dirigeant devient manager de ressources. Il n'est plus là pour contrôler et commenter les résultats, mais bien de donner les moyens d'aller et d'obtenir les résultats.

Alors, oui, la solution dépasse le simple cadre d'une organisation du travail à distance pour apporter une méthode d'apprentissage du management participatif.

I-Petite Entreprise : C'est passer en quelque sorte d'une approche verticale à une approche plus horizontale ?

Patrick Neveu : Oui, et c'est exactement ce que souhaitent les salariés. Ils le revendiquent depuis longtemps. La crise va leur permettre de l'obtenir, en effet, toutes les études le démontrent : c'est en responsabilisant les collaborateurs que vous parviendrez à mieux les motiver.

I-Petite Entreprise : Pour conclure, si Management Visuel devient si tendance, outre sa capacité à organiser le travail à distance, c'est bien qu'il répond à la demande d'autonomie des collaborateurs ?

Patrick Neveu : En effet, car c'est une méthode qui permet visuellement de répartir les tâches à effectuer au sein des équipes et d'attribuer un rôle à chacun. Il renforce l'organisation des entreprises dans un mode plus collaboratif.

Les 5 clés pour passer au télétravail et Blended Working

FIXER ET RÉDIGER

des objectifs clairs et partagés avec tous

CO-ÉLABORER ET RÉDIGER

une charte du travail qui donne les règles de fonctionnement de l'équipe à distance et au bureau.

MAINTENIR

la cohésion d'équipe et le lien social avec des activités conviviales même à distance.

MAÎTRISER

des outils de communication, de créativité et de pilotage de projet à distance

CHOISIR

une posture de manager au service de ses collaborateurs

UN SERVEUR

pour partager les documents

UN OUTIL

de management visuel pour partager les informations essentielles à l'activité au quotidien

UN AGENDA PARTAGÉ

UN OUTIL DE VISIO/CHAT

UN OUTIL DE RSE

"Réseau social d'entreprise" (qui parfois intègre l'outil visio/chat)

Les 5 outils pour télétravailler

Les 5 postures du manager à distance

MANAGER-LEADER

"redonner du sens sur tout" surtout à l'heure du télétravail qui nous éloigne les uns des autres.

MANAGER-AGILE

créer une organisation de travail qui favorise l'autonomisation, la responsabilisation et la flexibilité.

MANAGER-FACILITATEUR

se mettre au service de ses collaborateurs pour les aider à atteindre les objectifs de l'entreprise de manière efficiente.

MANAGER-COACH

accompagner ses collaborateurs pour les aider à développer leurs compétences.

MANAGER-PROFILER

prendre en compte les profils de personnalités pour personnaliser un environnement de travail qui garantit à la fois performance et bien-être.

LES ATOUTS DU MANAGEMENT VISUEL

Le Management Visuel, permet de faire d'une pierre trois coups : mieux télétravailler, mieux travailler au bureau, mieux articuler travail à domicile et au bureau.

I-Petite Entreprise : D'où vient le « Management Visuel » dont tout le monde parle aujourd'hui ?

Carolina Vincenzoni : Il remonte aux années 1970 lorsqu'il était appliqué à la production dans les usines en mettant des panneaux indicateurs devant les chaînes de montage. Depuis, le management s'en est emparé pour gérer de A à Z une activité. Nous en avons extrait des briques au service de la performance pour encadrer et piloter les réunions avec des indicateurs visuels.

I-Petite Entreprise : De quelle façon ?

Carolina Vincenzoni : En donnant des outils qui vont aider les collaborateurs à accéder à l'information de façon dynamique. L'objectif est de favoriser l'action plutôt que la réaction. C'est ce que vous obtenez en numérisant des éléments visuels qui engageront les initiatives bien mieux que des longs discours.

I-Petite Entreprise : L'important c'est la numérisation que vous apportez ?

Carolina Vincenzoni : Et la méthode, sinon vous ne pouvez rien construire. C'est pourquoi nous commençons à analyser

avec les clients quels sont ses outils, ses méthodes, ses logiciels et comment ils les utilisent. Nous étudions ce qu'il faut améliorer ou ajouter. Ce qui débouche sur des formations et un apprentissage maîtrisé du Management Visuel accompagné, en effet, de numérisation basée sur les indicateurs visuels.

I-Petite Entreprise :

Avec quel avantage utilisateur ?

Carolina Vincenzoni : Ceux des neurotransmetteurs qui donnent à l'humain sa faculté de décrypter bien plus facilement les éléments visuels que tout autre langage. C'est pourquoi chez Signos, nous attachons une grande importance aux tableaux, aux couleurs et aux formes. Malheureusement, en dehors des grands comptes, peu d'entreprises s'y sont mises encore. Mais avec la crise le mouvement s'accélère.

I-Petite Entreprise : Pourquoi, à votre avis tant de résistance de la part des PME ?

Carolina Vincenzoni : Les PME, en général, restent craintives devant le numérique. Pourtant aujourd'hui, les technologies se sont grandement démocratisées et font gagner en productivité. Par exemple, beaucoup de tâches se font encore à la main. Avec le numérique vous captez de la donnée, vous enregistrez les objectifs et à l'occasion de changement, tout se recalcule automatiquement. C'est la raison pour laquelle je parlais de performance. Le Management Visuel structure la transmission de l'information dynamiquement.

I-Petite Entreprise : Comment travaillez-vous avec vos clients ?

Carolina Vincenzoni : Après la phase d'analyse que j'évoquais, nous engageons un programme. Soit d'améliorer les outils,



4
CE QUI COMPTE
C'EST LA
MÉTHODE

soit les méthodes, soit les deux. Ensuite nous définissons jusqu'où veulent aller les clients. Ce qui débouche sur des projets de digitalisation ou non, de formation pour savoir comment construire les tableaux et indicateurs, quelles règles d'animations, etc.

I-Petite Entreprise : Bien utiliser les outils que vous proposez...

Carolina Vincenzoni : L'outil n'est pas le bon reflet du savoir-faire de l'entreprise. Ce qui compte c'est la méthode. Si vous avez de bons outils et que vous ne savez pas vous en servir, votre organisation avec le travail à distance va vite se gripper. Ainsi, nous insistons sur la formation de tous : du manager au collaborateur en passant par la secrétaire. La finalité du Management Visuel, c'est la co-élaboration.



Carolina Vincenzoni,
Fonction
Entreprise Signos

LES OUTILS DU MANAGEMENT VISUEL

Télétravailler efficacement, cela s'apprend ! Pour mieux manager et collaborer, que ce soit à distance ou en présentiel, il y a une approche à maîtriser.



I-Petite Entreprise : Vous vous occupez du numérique chez Signos. Quelle est votre analyse de la situation actuelle ?

Franco Masucci : La prise de conscience que le Management Visuel s'adresse à tous. Précédemment, pour des questions de coûts et de compétences, ces solutions n'étaient que l'apanage des grands comptes. Aujourd'hui ces logiciels sont très adaptables en fonction de la taille des entreprises. Leur banalisation plaide pour une large appropriation. Pour la PME et la TPE, il existe des outils transverses très abordables, voire gratuits. Aujourd'hui, il devient possible de faire du très bon management avec des outils très peu chers. Conclusion, le frein technologique n'existe plus. Reste à procéder aux mises en place.

I-Petite Entreprise : Comment procédez-vous ?

Franco Masucci : Avec l'intégration d'une charte pédagogique qui repose sur l'analyse des outils existants et des objectifs fixés par les clients.

I-Petite Entreprise : Quels sont majoritairement les outils disponibles sur le marché ?

Franco Masucci : Ceux de Google et de Microsoft.

I-Petite Entreprise : Vous les gardez ?

Franco Masucci : S'ils sont adaptés, bien sûr. Cela dit, l'idée n'est pas d'être enfermé par une solution propriétaire, mais bien de mettre en place une suite logicielle adaptée et ouverte qui correspond aux besoins de l'entreprise. C'est pourquoi j'interviens assez tôt chez nos clients pour établir la feuille de route pour tout ce qui concerne le numérique, d'autant plus qu'il faut commencer à unifier les process.

I-Petite Entreprise : C'est-à-dire ?

Franco Masucci : Chaque outil a une fonctionnalité. La plupart du temps, ils vivent de façon indépendante au sein des entreprises. Mon premier travail consiste à unifier le tout pour apporter de la cohérence à l'ensemble. Ensuite de former.

IL FAUT
COMMENCER
À UNIFIER LES
PROCESS

I-Petite Entreprise : Comment se passe la formation ?

Franco Masucci : Comme je l'expliquais, je ne constate plus de résistance par rapport à l'appropriation de la technologie. Les seules qui persistent sont seulement dans les têtes. Mais comme les outils avec le temps se sont beaucoup simplifiés, la formation est rapide. Même pour le projet le plus sophistiqué, il ne faudra pas plus de 50 heures pour maîtriser la solution complète.

I-Petite Entreprise : Vous accompagnez les entreprises sur la durée ?

Franco Masucci : Si elle le souhaite, sachant que notre objectif premier est bien de les rendre autonomes. Cela dit, au début, nous devons adapter les outils aux besoins de nos clients et nous devons être pédagogues pour les aider à les piloter.

I-Petite Entreprise : Pour conclure, selon vous quel est l'avenir du Management Visuel ?

Franco Masucci : Il va suivre l'évolution de notre société qui tend vers davantage d'autonomie pour les collaborateurs. La généralisation du télétravail va perdurer. C'était une option avant la crise. Cela va devenir une norme. Dans ce contexte, l'usage de l'email et la simple pratique de la visioconférence resteront limités. Il s'agit de propulser l'information, non seulement de manière organisée sur le plan visuel, mais aussi en la structurant afin de solliciter l'engagement de chaque collaborateur, comme le ferait un RSE. Le Management Visuel va se généraliser et devenir la méthode de référence du management participatif.



Franco Masucci,
Fonction
Entreprise Signos