

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 248

Séance du 12 septembre 1995, Grand Hôtel Les Endroits, à 17 h 30, à La Chaux-de-Fonds

Présents : 30

Thème : LA COMMUNICATION VISUELLE, SOURCE DE MOTIVATION

Ce 12 septembre, baptême du feu pour Madame Yolaine Bole, présidente, qui préside pour la première fois la séance et présente l'orateur : M. René Bart, ingénieur de formation, plusieurs années de pratique dans l'industrie (Ateliers Mécaniques de Vevey) puis responsable du centre d'appui en gestion de fabrication CIM à Marly. Cette activité le fait connaître dans les milieux techniques, monde souvent peu enclin à la communication.

En préambule, Monsieur Pierre-André Maire, directeur, CIM Neuchâtel portera à la connaissance l'organisation CIM qui signifie (Computer Integrated Manufacturing). Institué en 1990, par la Confédération et les cantons, cet organisme a pour but d'être à la disposition des entreprises pour les rendre plus performantes, le financement étant assuré par des subsides fédéraux, cantonaux et des mandats industriels. Par la suite la stratégie a été modifiée pour répondre aux besoins de l'industrie. Le centre CIM de Suisse occidentale est situé à Givisiez et coordonne le réseau réparti dans les six cantons romands.

La communication visuelle : Est-ce que ça fait mal ?

Si c'est mal de s'afficher, ce n'en est pas un d'avoir le courage d'afficher ce qui est ? Ceci dit, le sujet pourrait générer polémiques sur polémiques. La lecture est en chômage; ne devrions-nous pas nous demander pourquoi. Est-ce une question de compréhension ?

La communication visuelle, ce n'est pas voir et être vu (de préférence bien vu), c'est un ensemble de méthodes et d'outils.

Les difficultés du réseau de communication

On communique sans problème **beaucoup, loin** (fax, téléphone, Internet), mais la difficulté dans l'usine d'aujourd'hui est de communiquer **bien, de près**. Tout change autour de nous, et on voudrait continuer à donner des notes de services et des documents dans des classeurs fédéraux. Or la communication visuelle perturbe la coïncidence : organigramme de l'entreprise et canaux par lesquels elle passe (communication traditionnelle). Mais faut-il contraindre la

communication à respecter la voie hiérarchique ? La réponse est non, affirme l'orateur, il faut communiquer dans tous les sens, de façon très dynamique (communication visuelle). Communiquer, c'est partager et mettre en commun dans le sens originel du mot. Afficher les choses, c'est partager en commun, au vu et au su de tous. L'idée derrière cette communication, c'est le self-service. C'est mettre assez d'éléments pour travailler de manière autonome.

Les rayons d'information

Un self-service est bon quand les rayons sont bien garnis. Cela doit se voir si : un client est satisfait (ou insatisfait d'ailleurs); il y a des instructions précises de travail à respecter sur telle ou telle machine, dans ce local, dans ce département; le groupe a un objectif de productivité; l'équipe fait des progrès; les opérateurs sont responsables de leur qualité (processus de certifications, etc.)

Le territoire du savoir

Ils sont au nombre de trois. 1) *Le savoir centralisé* : Le chef et les indiens, lui pense les autres exécutent. Est-ce un territoire du savoir garant de progrès ? 2) *Le savoir personnel* : Le principe consiste à le garder pour soi (réflexe fréquent dans les entreprises en difficulté) pour sauver sa peau et qui a pour conséquence que l'entreprise perd la sienne. Et M. Bart de citer Bill Gates : « Je ne me sépare jamais de mes collaborateurs sauf pour deux raisons, celui qui dit toujours oui et celui qui pratique la rétention d'information. » 3) *Le savoir public* : C'est la propriété de tout le monde. On prend ce dont on a besoin, on le met à jour; donc un savoir qui passe par l'ouverture, par l'affichage de ce qu'on fait, du comment on le fait.

Voyons la communication visuelle de plus près

Comment pouvez-vous espérer que le personnel s'intéresse à ce qu'il fait s'il n'est pas tenu au courant des résultats ? déclare l'orateur. Est-ce que notre personnel a une réaction immédiate de son entourage comme l'aurait un sportif, par exemple lors d'un match de football, de son public ? Donc bon ou mauvais, ça n'a pas d'importance puisque qu'on n'est pas vu. Mais surtout si on attend quelque chose de moi : Est-ce que je le sais ? Est-ce que tout le monde le sait ? Est-ce que je peux y contribuer, y parvenir, y corriger quelque chose ? Qu'attend-on au juste de moi ? Dans le cas qui nous occupe, on traite la communication sur deux axes : L'espace (poste, atelier ou service, entreprise) et le temps (passé, présent, futur, ou formulé différemment références, actualités, projets).

L'espace

| | | | |
|--------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Entreprise | L'espace communautaire | Les actualités générales | Les projets de l'entreprise |
| Atelier ou service | Le territoire de l'équipe | Les actualités locales | Le plan annuel de l'équipe |
| Le poste | L'organisation du travail | Le suivi des opérations | La résolution de problèmes |

Le temps

Au niveau du poste l'organisation du travail, c'est ce qui a été défini (références ou passé); le suivi des opérations, c'est ce qui se passe (actualités ou présent); la résolution de problèmes, ce qui sera effectué (projets ou futur).

Nous retrouvons naturellement cette même cadence du temps pour l'atelier et le service et l'entreprise.

Qu'est-ce qu'on peut afficher au niveau du poste de travail ?

L'idée est que l'image « parle plus » que l'écrit. Nous sommes dans l'ère de la BD. On peut donc afficher tout ce qui a trait à :

- Flexibilité : Technologie, horaires, documentation (certification).
- La documentation visuelle : Spécifications, méthodes, instructions de travail, instructions de contrôle, plans.

Un opérateur doit pouvoir trouver tout seul les bons réglages comme un voyageur dans une gare son train. Le but est de développer l'autonomie, la polyvalence, les compétences de la personne au poste de travail. Tout ça représenté par des panneaux. L'avantage des pictogrammes, c'est qu'ils n'ont pas besoin d'être traduits en différentes langues.

Réalité, intégration, autonomie, polyvalence, qualité, flexibilité ont pour somme la productivité.

Aujourd'hui nous sommes dans l'ère du « et ». Aujourd'hui on veut la quantité **et** la qualité **et** juste du premier coup **et** dans un délai court...

Modes de représentation ?

Le conférencier à ce stade de son exposé présentera différents panneaux pour illustrer son propos. Nous avons le choix entre trois modes de présentations : linéaire, hiérarchisé, mosaïqué.

Les couleurs, la grandeur des lettres (distance de lisibilité) ont aussi un rôle important à jouer. Toutefois, il faut aussi savoir que les gens n'aiment pas en voir de toutes les couleurs. On veillera aussi à ne pas trop se disperser pour ne pas donner l'impression de confusion.

Les messages peuvent être des dessins à main levée, du texte, des objets, des photos, des produits.

L'information peut aussi faire appel à un type de graphique particulier. Ainsi, sélectionnera-t-on le type de graphique en points pour montrer des corrélations; en courbe et colonnes pour situer des évolutions et/ou des répartitions; en barres (horizontales) pour démontrer des positions et aussi des corrélations; enfin en secteur lorsque l'on veut décomposer un ensemble de données en pourcentages.

L'important est de bien définir le message.

Le diagramme cause-effet

Ce diagramme consiste à poser le problème et à en rechercher les causes en énumérant successivement les domaines de causes probables selon l'ordre suivant : Matériel, Machine, Mé-

thode, Mesures, Main-d'œuvre. Ce principe du diagramme cause-effet, ou dit en arête de poisson, est tellement valable qu'on peut l'utiliser de manière interactive. Ainsi, placé dans un couloir, les personnes peuvent-elles venir y scotcher leurs solutions. Il faut naturellement les quittancer, c'est-à-dire informer les participants que l'on s'occupe de leurs propositions, qu'on les étudie. Au fond, c'est une sorte de boîte à idées ouverte.

Faire vivre l'information

L'information doit être quelque chose de vivant. Il faut la tenir à jour. Il ne faut pas la laisser vieillir. Un panneau qui ne bouge pas, c'est la catastrophe, dit le conférencier. Il y a donc toute une réflexion sur la façon de pratiquer pour que vivent les panneaux.

Quelques consignes :

- On ne changera pas qu'une partie de l'affichage, mais tout l'affichage.
- On laissera le panneau blanc durant deux jours avant de remettre de nouvelles informations.
- On utilisera d'autres couleurs pour chaque nouveau jeu d'informations exposé.

Et une astuce aussi pour obliger le personnel à s'intéresser à l'affichage : y faire figurer le menu de la cafétéria, par exemple.

Conclusion

Chaque entreprise devra choisir ses propres indicateurs (et les adapter) en fonction de sa politique industrielle, de son environnement, de ses produits. L'interprétation des résultats doit être facile pour tout le monde. Les résultats doivent être simplifiés. L'unité a une grande importance dans le résultat qui est représenté : 12 minutes est plus compréhensible que 20 centièmes d'heure. Ainsi les utilisateurs s'impliqueront-ils directement dans la gestion de leurs connaissances. La documentation visuelle sur le lieu de l'action a pour fonction de créer un territoire de savoir.

Et comme dirait les juristes après avoir vu et ouï tout ce qu'il fallait voir et ouïr, l'auditoire a offert à l'orateur un récital d'applaudissements mérités.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 14 septembre 1995.