L'ART DU MANAGEMENT VISUEL

Du Post-it®
au mur virtuel,
partagez vos idées

Pierre Mongin
Laurent Delhalle
Elisabeth Touzet

L'ART DU MANAGEMENT VISUEL

Du Post-it® au mur virtuel, partagez vos idées

Illustrations de Luis Garcia

2e édition

DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe et Yaël Aouizrat

Fabrication : Nelly Roushdi Nabih

Direction artistique : Studio Dunod

Couverture : Florie Bauduin

Mise en page : Nord Compo

Crédit iconographique p. 105 : ©Parjosubroto/Shutterstock

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084832-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface 1
Introduction 3

Chapitre 1 ■ **Pourquoi le management visuel ?** 7

Contraintes externes 8
Contraintes biologiques internes 8
Dual coding 9
Créer un espace visuel parallèle à celui des mots 12
Les avantages du management visuel 15

Chapitre 2 ■ **Le Post-it®, premier outil du manager visuel** 19

Les Post-it® en séance de créativité 20
Le Kanban : les Post-it® au service de vos priorités 24
Post-it® et gestion de projets 26
Jamboard (Google) et Freeform (Apple) : deux applications de tableau blanc collaboratif 33

Chapitre 3 ■ **Les cartes mentales pour motiver et focaliser l'attention** 35

La motivation en une carte mentale : perception de la valeur, de la compétence et du contrôle 36
Infobésité et impossibilité de donner du sens à tout 37
La rareté de l'attention 37

Les principes du mind mapping 38
Créez vos cartes mentales digitales avec Mindomo et Xmind 46

Chapitre 4 ■ Les cartes conceptuelles 57
Définition 58
Pourquoi les utiliser ? 59
Comment les utiliser ? 61
La méthode des 4 C 65
Processus qualité 70
Modèles de diverses formes 71
Déminage de conflits par le visuel 78
Les 6 principes des cartes conceptuelles 80

Chapitre 5 ■ Cartographier ses parties prenantes 91
Les parties prenantes (*stakeholders*) 92
Méthode CEPE (Cartographie · Écoute · Profilage · Engagement) 96
Pourquoi l'utiliser ? 99
Comment l'utiliser ? 100
Avantages et précautions à prendre 101

Chapitre 6 ■ Appliquer le mind mapping en situation concrète 107
L'enquête en entreprise ou le mind mapping appliqué : la *Due diligence* 108
Analyser une information : comment savoir si elle est recevable 119
L'application du mind mapping à la gestion de crise 125

Chapitre 7 ■ Coproduire vos stratégies avec les Lego® 135
L'approche Lego® Serious Play® 140
Renforcez l'esprit d'équipe et augmenter l'engagement 151
Impliquer son équipe autour de la RSE : un exercice collaboratif permettant de former et d'engager ses collaborateurs 161
À chacun·e son espace 164

Chapitre 8 ■ Les posters : un outil de communication grand format 171
Caractéristiques du poster 172
Règles de construction d'un poster 176

Chapitre 9 ■ Gestion de la 4e dimension : le temps 193
Le Kanban 194
Les rétrospectives 194
Lignes de nage 198
Le diagramme de Gantt 199

Chapitre 10 ■ Le bon modèle au bon moment 201
Utiliser des modèles de carte mentale 202
Quand les utiliser par cas d'usage ? 202
Comment utiliser les modèles ? 209
Méthodologie et conseils 219

Conclusion 223
Bibliographie 225
Webographie 227
Remerciements 229

Préface

En tant que fondateur du MOOC Gestion de Projet[1] (300 000 étudiants en 20 sessions), c'est avec plaisir que je préface la deuxième édition de *L'Art du management visuel*.

Le mind mapping et le concept mapping apportés ici et dans le MOOC Gestion de projet (dans son étude de cas et surtout son module de spécialisation Management visuel animé par Pierre Mongin) trouvent dans l'art du management visuel une forme complémentaire à la formation à distance.

Si les outils traditionnels de la gestion de projet : étude de faisabilité, contrat d'objectifs, analyse d'impact, les diagrammes de Gantt étaient surtout axés sur la planification, la coordination et la maîtrise des risques, il faut maintenant y ajouter plus de créativité et d'animation à distance.

La créativité s'appuie sur une alternance de pensées *divergentes* et de pensées *convergentes*. La pensée divergente fait primer la quantité sur la qualité, ne censure pas, ne juge pas, n'évalue pas non plus. La pensée convergente ordonne, organise et sélectionne. C'est là que le mind mapping apporte sa plus-value par rapport à la gestion de projet classique et taylorienne.

Le mind mapping, ou carte mentale, permet d'imaginer et de représenter graphiquement les idées, les valeurs du projet, puis d'imaginer

1 Élu *MOOC of the year* 2017, le plus populaire et le plus international en 2018, animé par une équipe de 25 bénévoles, c'est le premier MOOC certificatif français. https://gestiondeprojet.pm.

des associations d'idées pour construire une arborescence qui reflète la logique de raisonnement et de décision des éléments du projet. Le « concept mapping » va encore plus loin en représentant les idées en réseau sous forme de cartes panoramiques permettant de représenter les processus en grande largeur. Différents modèles (Ishikawa, Chapeaux de Bono, matrice de Porter, diagramme de Gantt…) permettent également de gagner un temps considérable pour animer collectivement un projet, surtout dans le contexte de travail hybride actuel. Ce sont des outils de coopération précieux pour engager toutes les parties prenantes du projet.

Les différents modèles visuels proposés ici apportent de la créativité, des boucles de rétroactions, avec leurs capacités de divergence et de convergence selon l'avancée du projet. La souplesse des Post-it® (papier ou numériques) utilisés par le management visuel des idées et des actions du projet aident grandement à garder le cap du projet malgré les évolutions constantes de l'environnement qui apporte de nouvelles contraintes ou opportunités. Vous découvrirez de nombreuses astuces pour réussir les petits ou grands projets qui ponctuent votre quotidien, en particulier pour produire de l'intelligence collective, surtout quand les membres de l'équipe projet sont en télétravail. Ce livre très opérationnel révèle bien le passage d'un monde linéaire à un monde en réseaux.

Rémi Bachelet

Fondateur et animateur du MOOC Gestion de projet

Introduction

« Le langage visuel se développe et s'étend… prenant une ampleur inégalée par aucune autre langue internationale, pas même l'espéranto. Il est né du besoin universel de l'homme de manier des idées complexes et difficiles à exprimer par le texte seul. »

Robert E. Horn

Travailler en mode hybride, c'est-à-dire à distance et en présentiel, qu'est-ce que cela implique ?

*« – **Le bazar** ! Les dossiers papier sont au bureau, pas de visibilité sur les collaborateurs présents ou pas, moins de relations informelles à la machine à café ou au restaurant ;*

– des contraintes qui pèsent sur la convivialité, la coordination des projets et la collaboration entre les personnes. »

Anne Christine Sicard

- En outre, peu de temps disponible pour se former à de nouveaux logiciels ;
- Et avec, en sus, la réduction des temps de regroupement avec l'arrivée du travail hybride, il faut trouver de nouvelles méthodes.

Les défis de demain

- Individuellement, il nous faut être capable de traiter des données de plus en plus nombreuses en un minimum de temps.
- Collectivement, il nous faut savoir développer la participation et la pensée globale, en utilisant le management visuel.
- La participation des équipes explose lorsque les participants se sentent écoutés et reconnus en transformant ce qui est dit et enregistré visuellement de manière interactive.
- Penser globalement est facilité lorsque les groupes sont « plus intelligents », lorsqu'ils peuvent réfléchir dans des formats visuels qui permettent l'émergence de modèles et la cartographie des idées, sans être nécessairement physiquement au même endroit.
- Créer la mémoire de groupe et/ou du projet accroît significativement la mémorisation des groupes et du suivi. C'est ce que ce livre va vous aider à découvrir et à mettre en pratique. **Retrouver une unité de temps, de lieu et d'actions qui a disparu !** Le fossé entre « gens du bureau » et télétravailleurs est à combler. Les briefs physiques sont abandonnés, car il manque souvent quelqu'un mais rien ne les a remplacés, alors que le besoin de coordination est encore plus vital aujourd'hui. Il faut assurer une communication continue, ce qui était déjà un challenge en présentiel.
- Trouver une méthode papier/numérique avec le mind mapping, sans avoir besoin de choisir puisqu'ils fonctionnent tous deux de la même manière. C'est possible !

Le management visuel vise à rendre l'information concrète, lisible, compréhensible et mémorisable. Les bénéfices en sont considérables : **des gains de plus de 9 heures de travail par semaine**[1] **!**

Pour démarrer, il vous suffit d'un paquet de Post-it® ou d'un logiciel en local ou en ligne pour noter vos idées à la volée, les organiser… et ainsi passer d'un chaos d'idées à l'ordre, en augmentant la vitesse de votre travail !

1 Étude du Forrester research sur 1 800 managers, 2017.

Ce livre vous propose à la fois d'être capable de :

- vous servir des Post-it® et des logiciels de mind mapping pour transmettre, partager vos idées et processus en modèles à réutiliser visuellement au bon moment, pour se réunir, analyser, planifier, vendre, communiquer, traiter des problèmes complexes, débriefer, concevoir ensemble sur des tables ou des murs physiques ou virtuels ;
- **créer un espace commun**, un endroit où les équipes peuvent s'exprimer et s'organiser de la manière qui leur convient le mieux, en utilisant un seul logiciel en ligne, comme Mindomo, **sans être obligatoirement présent·e·s au même endroit et au même moment** ;
- utiliser les cartes modèles sans être obligé·e de repartir d'une page blanche ;
- savoir quelle carte modèle utiliser et à quel moment du projet avec des Post-it® et des logiciels de mind mapping à partir d'un arbre de décisions.

Chapitre 1

Pourquoi le management visuel ?

« L'art ne décrit pas le visible, il rend visible. »

Paul Klee

Executive Summary

- C'est en partant de nos **contraintes externes** (massification des données, élargissement de nos écrans, séparation physique des équipes à cause du télétravail…) **et internes** (mémoire court terme limitée, champ visuel, focalisation, surcharge cognitive, *dual coding*…), que nous montrerons pourquoi parler moins et dessiner plus permet de mieux manager.
- Les Post-it®, cartes mentales, cartes conceptuelles, Lego® et murs numériques forment une véritable aide à la réflexion et vous apporteront un **surcroît de productivité et un retour sur investissement exceptionnel**.

Contraintes externes

Nos contraintes externes sont nombreuses : massification des données, taille croissante de nos écrans de smartphones, tablettes… mais aussi et surtout la séparation physique créée par la crise du Covid-19 qui a bouleversé les conditions de travail classiques.

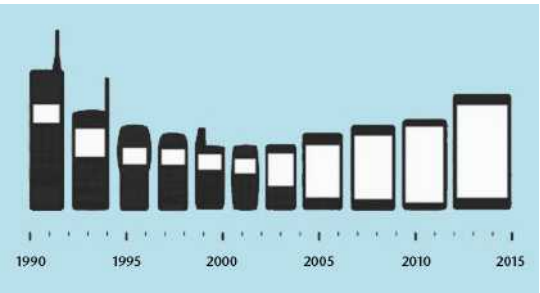

Figure 1.1 – **Évolution de la taille des téléphones portables**

Parallèlement, nous observons une augmentation du nombre des interfaces qui envoient quantité de données. Conséquences : nous recevons un nombre croissant de mails, images, vidéos… Le monde devient une gigantesque salle de formation en réseaux, ce qui nous oblige à nous adapter en permanence, mais dans un espace sans repères.

Autre contrainte de taille : les dysfonctionnements ou pannes de l'informatique, sans compter le manque de maîtrise des logiciels, en particulier de collaboration à distance !

Enfin, la communication tend à devenir entièrement numérique, alors que la communication est en réalité une combinaison de deux éléments : le numérique et l'analogique (physique, non verbal…).

Contraintes biologiques internes

Face à ces contraintes externes, nous avons nos propres contraintes qui n'en sont pas moins redoutables par leurs limites : brièveté de l'attention, champ visuel limité à 178°, champ focal limité à 2° de notre vision qui absorbe 50 % de notre capacité de traitement du cerveau, motiva-

tion en berne face à la surcharge cognitive, excès de dopamine (qui crée un circuit de « récompense » addictif envoyé à chaque fois que nous consultons nos écrans, soit plus de 150 fois par jour) et déficit d'ocytocine (produite en groupe lorsque nous conversons en face-à-face).

Exercice

Pour se convaincre de la limite de capacité de votre mémoire à court terme, demandez à votre entourage de retenir deux numéros de téléphone que vous leur énoncez. Vous verrez que moins de 30 secondes après, aucune personne ne sera en mesure de vous en redonner plus d'un !

Le problème le plus important est donc la limite de notre mémoire de travail. Le management visuel est l'une des réponses à cette contrainte de mémoire à court terme. Si l'on compare notre cerveau à un ordinateur, notre mémoire à court terme n'est qu'une toute petite mémoire vive en comparaison de notre mémoire à long terme (notre disque dur), laquelle est quasiment illimitée. Nous sommes régulièrement confrontés à ce dilemme : racheter de la mémoire vive pour faire tourner nos logiciels. Mais nous ne pouvons pas nous greffer dans le cerveau une barrette de mémoire vive supplémentaire ! Quelles sont alors les solutions de contournement ou de substitution ?

Par exemple, rendre nos idées visibles sur papier ou support numérique afin de les stocker, les transmettre, les mémoriser.

Dual coding

La théorie du double codage est issue de la théorie de la surcharge cognitive de John Sweller (1994). Sweller, comme Ausubel en 1990, déclarent que les informations ne peuvent être stockées que dans une mémoire long terme, après avoir été suivies et traitées par la mémoire court terme. La mémoire de travail court terme filtre la quantité étonnante de données à laquelle notre cerveau est exposé en continu. Elle **est extrêmement limitée en capacité et en durée : environ 7 éléments mémorisés en 30 secondes**.

Nous oublions fréquemment la vue, pour nous consacrer à perfectionner la langue parlée. Or, **si nous voulons convaincre, il nous faut parler moins et dessiner plus**. Dessiner nos pensées ou utiliser des moyens visuels nous oblige à clarifier, à regarder à partir de perspectives multiples et à réfléchir en s'aidant du dessin. C'est en observant nos clients au cours d'interventions basées sur le mind mapping, le concept mapping ou encore les Lego®, que nous avons constaté ce que le management visuel peut apporter. Le *dual coding* s'appuie sur les mots, le visuel et leur combinaison, comme le montre la figure ci-après.

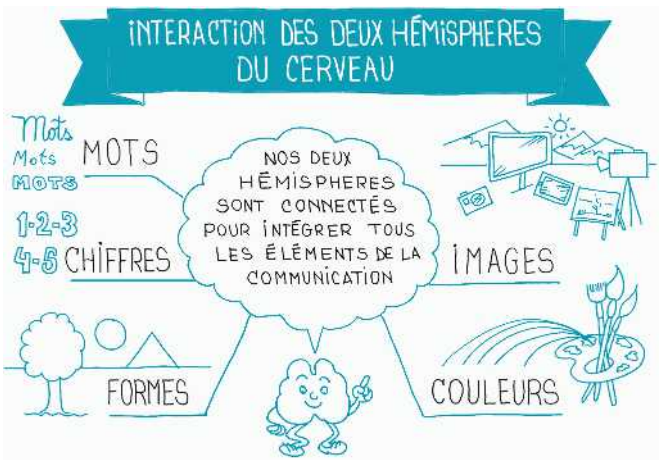

Figure 1.2 – **Interactions entre les deux hémisphères du cerveau**

Nous parlons tant que nous oublions de penser. Nous sommes si épris de nos capacités verbales que nous avons négligé une grande part de notre esprit. Il est pourtant facile de créer la confiance nécessaire à l'utilisation conjointe des mots et du visuel.

Trouver la bonne retranscription permet de résoudre des difficultés

La multiplication des nombres romains était considérée comme un concept incroyablement complexe que seuls des mathématiciens pouvaient maîtriser. Or, depuis que les chiffres arabes sont utilisés, un enfant de 7 ans parvient à comprendre la multiplication. Ce n'était pas parce que la multiplication était difficile en elle-même, c'était la retranscription avec des chiffres romains qui n'était pas la bonne.

Par exemple, en chiffres romains, IX × V = XXXXV donne 9 × 5 = 45 en chiffres arabes. L'utilisation des nombres arabes à la place des chiffres romains a permis des gains significatifs. La révolution actuelle est identique : avec le management visuel, on change la forme car on passe des mots à la visualisation des réseaux d'idées, incluant des fichiers numériques de toutes sortes : tableaux, vidéos, sons, images…

La puissance des cartes

Maintenant, nous passons du management des mots et des chiffres à un management visuel pour traiter plus de données sous une forme cartographique. **La forme change mais le fonds reste le même.** Différents avantages expriment la puissance des cartes : se reporter à la carte p. II du cahier couleur.

Le management visuel (matérialisé dans ce cas précis par une carte mentale) libère toute sa puissance visuelle en permettant l'émergence d'un nouvel ordre à partir de multiples données. Il permet de comprendre, de prendre possession de cet ordre et de le mémoriser. C'est aussi, lors de sa conception, le passage d'un espace de chimères, de concepts, d'idées, à celui des connaissances grâce aux liens hypertextes qui nous offrent l'accès à toutes les pages web du monde. C'est cet espace inconnu, désordonné, de la collecte des idées, que nous allons combiner pour en faire une image partagée par les acteurs d'un projet.

En créant un espace visuel parallèle à celui des mots, la carte est aussi un objet frontière, tiers de confiance, qui aide à l'engagement des personnes en donnant du sens.