



Fiche pratique : Le management visuel

Points de repères pour accompagner les équipes

1 Définition et enjeux

En tant que manager de proximité, vous devez déployer auprès de vos équipes les grandes orientations et priorités de votre établissement, notamment en matière de qualité des soins et accompagnements et sécurité des patients et personnes accompagnées.

Vous **incarnez** et **impulsez** le **management par la qualité** pour **garantir** une **démarche qualité pérenne et collective**. Vous êtes ainsi la **pierre angulaire entre les équipes et le management de haut niveau**, à la fois pour traduire en actions concrètes les grandes orientations, en assurer le suivi, impliquer les professionnels, et assurer la remontée d'informations décisives depuis le terrain vers le management de haut niveau, pour éclairer la prise de décision.

Pour vous permettre d'accomplir cette mission et déployer votre **leadership en matière de qualité des soins/accompagnement et sécurité des patients/personnes accompagnées**, vous pouvez avoir recours à différents outils ou pratiques favorisant l'engagement et l'implication des professionnels que vous encadrez (cf. (1) fiches méthodes manager par la qualité en structures médico-sociales, QualiREL Santé, 2024 et (2) fiches méthodes manager par la qualité en établissement de santé, QualiREL Santé, 2026).

Le management visuel, pratique issue du lean management, est une méthode de management, mettant l'accent sur la **visualisation des informations clés** pour en favoriser la compréhension et fluidifier la communication au sein d'une équipe.

Il permet ainsi d'améliorer la **communication**, le **traitement de l'information** et l'**aide à la décision** (3) en :

- rendant **immédiatement accessibles, aisément mémorisables** et **concrètes**, des informations **utiles au collectif**,
- **facilitant** une **organisation**, un **process**, la **recherche de solutions**, la **construction d'une stratégie**, la **prise d'une décision**.

Il se matérialise de différentes façons : tableaux, schémas, diagrammes, dessins, etc. et peut être mobilisé à l'occasion de briefings de début de journée, de quart d'heure qualité, pour le suivi de projets, etc. Il est important de noter qu'il doit **toujours être accompagné de temps d'échanges programmés en équipe et animés par un professionnel formé à la facilitation**.

Par sa fonction et ses objectifs, le management visuel constitue un **allié précieux pour développer votre leadership** en qualité des soins/accompagnements et sécurité des patients/personnes accompagnées, pour **impliquer et engager les équipes et fluidifier les organisations**.

Cette fiche vise à vous donner **les principaux points de repères pour développer le management visuel** au sein de votre établissement/service, ses bénéfices et ses points de vigilance.

Bonne réflexion !



2 Mise en oeuvre

Le management visuel est une démarche qui permet :

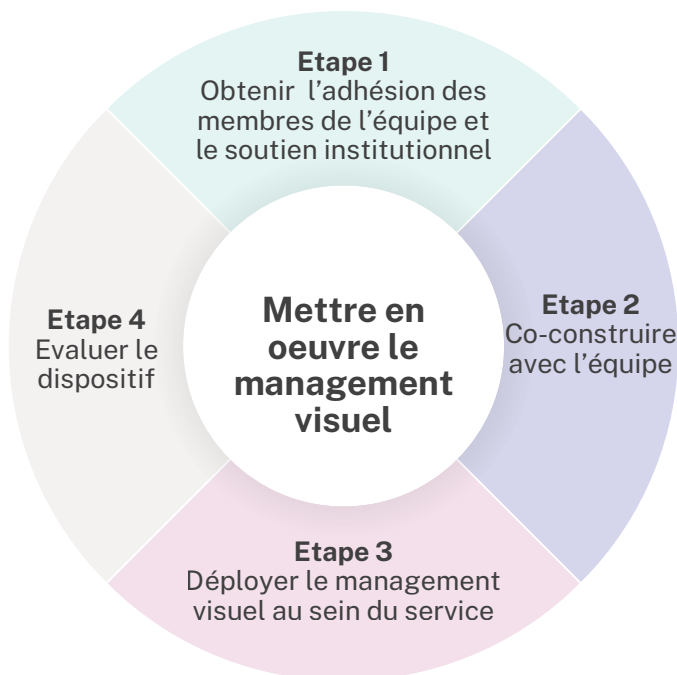
- Le **partage d'informations clés** et **utiles** pour les membres de l'équipe, de façon **simultanée** avec toute l'équipe et en **transparence**,
- De faciliter la **transmission**, la **mémorisation** et la **compréhension** de ces informations via les **visuels** utilisés, et les **temps d'échanges** associés,
- D'être **au plus près** des membres de l'**équipe** et à leur **écoute** pour échanger sur leurs pratiques et remontées d'informations.

Elle se met en oeuvre à l'échelle d'un collectif de travail par le manager de proximité, cadre ou binôme médico-soignant qui **facilitent** ces temps d'échanges avec tous les membres de l'équipe (cf. fiche pratique sur la facilitation (4)).

Cette démarche est particulièrement utile pour :

- Améliorer la **communication** au sein d'une équipe
- Suivre des **projets**
- **Résoudre** des problèmes
- Prendre des **décisions**

Sa mise en oeuvre requiert de suivre un certain nombre d'étapes pour s'assurer de son succès. Voici ci-dessous une représentation schématique de ces étapes avec le détail en pages suivantes.





Etape 1 Obtenir l'adhésion des membres de l'équipe et le soutien institutionnel

L'**adhésion des membres de l'équipe** et le **soutien institutionnel** sont des conditions *sine qua non* pour le succès du projet.

Il s'agit de partager et faire comprendre le **sens de la démarche** auprès de son équipe et de sa direction pour convaincre de l'intérêt d'investir et de s'engager dans le management visuel (Cf. paragraphe 3 sur les bénéfices).

Cette démarche nécessite un changement dans les pratiques de management et donc une **formation** adaptée pour les professionnels qui vont la mettre en oeuvre.

Elle peut être initiée par un **professionnel leader** dans l'équipe, auquel cas il s'agira de convaincre et s'organiser avec l'encadrement médico-soignant pour la déployer.

Il peut s'agir également d'un choix stratégique d'établissement ou de groupe, directement impulsée par votre direction, auquel cas la recherche de l'**adhésion des équipes** devient l'élément central de cette première étape.

Etape 2 Co-construction avec l'équipe

La co-construction avec l'équipe revêt plusieurs aspects. Tout d'abord il s'agit de construire le **cadre** :

- ☐ Quel est l'objectif du management visuel ? De quels temps d'échanges est-il en soutien : des briefings de début de journée ? des quarts d'heures qualité ? etc.
- ☐ A quelle fréquence ont lieu ces temps d'échanges ?
- ☐ A quel moment ?
- ☐ Combien de temps durent-ils ?
- ☐ Quelles sont les valeurs qui encadrent ces temps d'échanges ? Les professionnels doivent en effet se sentir libre de partager des difficultés, d'alerter.
- ☐ Comment sont tracées les décisions et le plan d'actions pouvant découler des échanges ?

En somme vous devez définir les différents éléments qui constitueront la **charte de fonctionnement**. Ensuite, il s'agit d'élaborer avec le collectif le **support visuel** :

- ☐ Quels types d'informations apparaissent ? Sous quelle forme (graphiques, etc.) ? Quelles sont les rubriques ? Sachant qu'il est important de cibler des informations utiles pour l'équipe, l'objectif étant bien **les échanges sur le travail de l'équipe**,
- ☐ Quel support est choisi : un tableau blanc (cf. exemple page suivante), autres supports ?
- ☐ Où sont affichées ces informations et donc où ont lieu ces temps d'échanges, sachant que l'équipe doit pouvoir se réunir devant le support de management visuel. Il est donc recommandé d'éviter des lieux de passages et de choisir des lieux de vie de l'équipe.
- ☐ Comment sont renseignées les rubriques et par qui ?

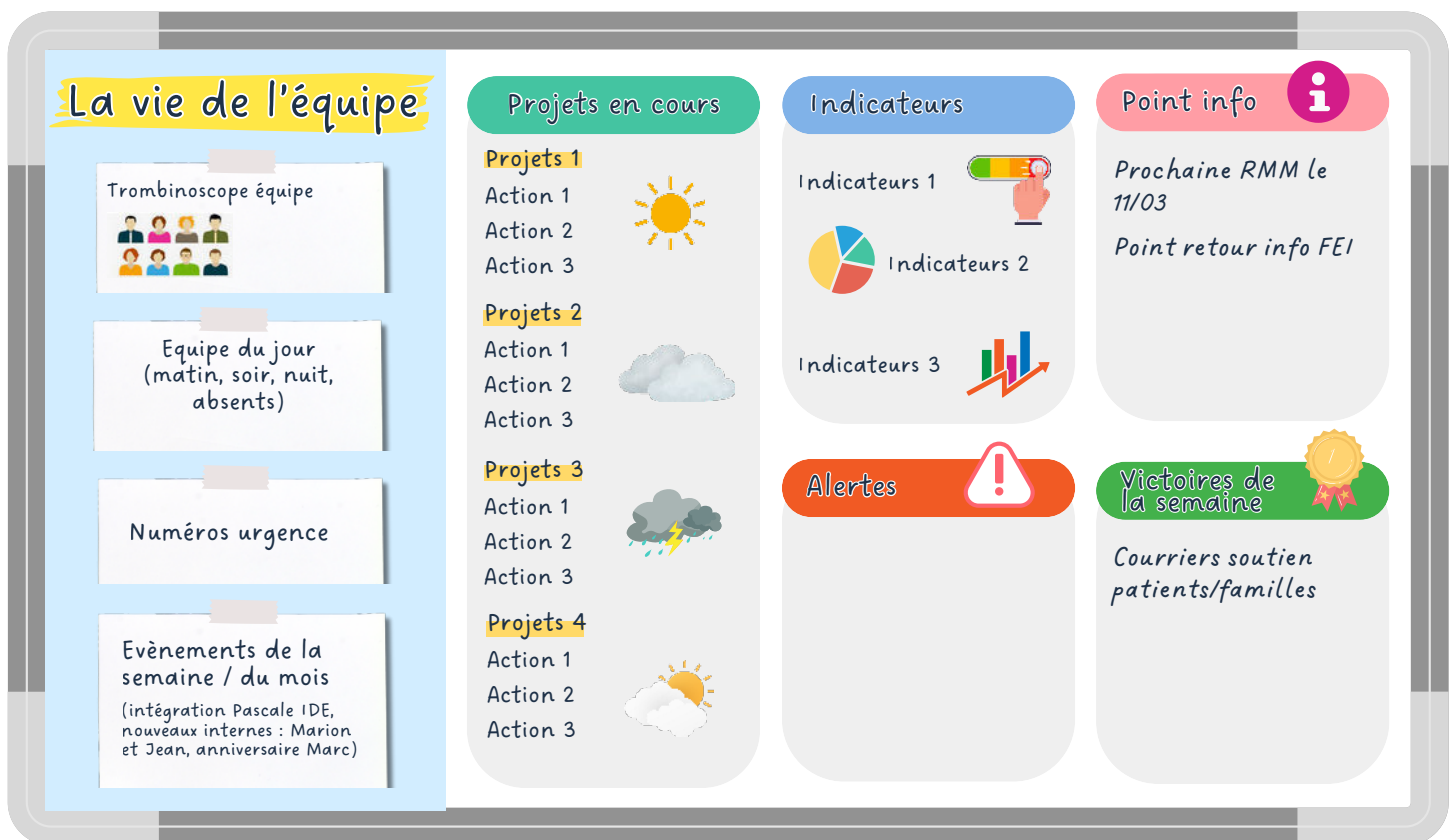


Etape 3 Déployer le management visuel au sein du collectif de travail

Une fois le cadre et l'outil définis, vous pouvez déployer au sein du collectif de travail ces temps d'échanges avec le support de management visuel. Il s'agit ici de se donner un temps de **test** du dispositif. **Une fois les tests et éventuels réajustements réalisés, l'organisation pourra être formalisée dans une charte de fonctionnement.**

Etape 4 Evaluer le dispositif

Il convient de prévoir une **évaluation** du dispositif pour permettre d'ajuster et être au plus près des besoins de l'équipe. Elle peut être réalisée par une enquête auprès de l'équipe sur leur perception des bénéfices et leurs souhaits d'améliorations.



Exemple de tableau de management visuel sur support tableau blanc.



3 Bénéfices et points de vigilance

Les bénéfices

Comme évoqué précédemment, le management visuel et les temps d'échanges associés permettent :

- D'améliorer la communication au sein de l'équipe,
- De renforcer la cohésion et la collaboration des membres de l'équipe autour du patient et de la personne accompagnée,
- De remettre en question les pratiques et de les améliorer,
- De visualiser rapidement les problématiques "grains de sable",
- De partager une vision, une conscience commune de la situation,
- Une meilleure écoute, reconnaissance et implication des membres de l'équipe,
- D'augmenter la performance de l'équipe.



Les points de vigilances

Pour garantir le succès du dispositif de management visuel, certains points sont à considérer :

- L'adhésion des équipes et le soutien institutionnel sont essentiels,
- La co-construction doit être respectée pour garantir l'adhésion sur le long terme,
- Le management visuel ne se substitue pas aux autres modalités de communication (réunions collectives, échanges individuels),
- Il doit respecter le cadre défini notamment sur les objectifs et les valeurs,
- Il n'est efficace que si les visuels (type indicateurs) sont mis à jours régulièrement pour transmettre des informations sûres, et associés à des temps d'échanges,
- Le cadre de proximité ou binôme médico-soignant qui anime ces temps d'échanges doit être formé à la posture de facilitation.



4

Ressources complémentaires



Retour d'expérience du Centre Hospitalier Loire Vendée Océan (85), 45 minutes de décryptage, QualiREL Santé, 2025.

Fiche pratiques pour donner les points de repère sur la posture de facilitateur. QualiREL santé, 2025.



Retour d'expérience de la mise en oeuvre du management visuel au sein d'une clinique, publié sur le site de l'ANAP. Septembre 2024.

Exemples d'utilisation de tableaux de management visuel lors de briefings d'équipe quotidien et hebdomadaire. Visual Management Board, IHI Tool, 2019.



Références

- (1) Fiches méthodes Manager par la qualité en structure médico-sociale. QualiREL Santé, octobre 2024.
- (2) Fiches méthodes Manager par la qualité en établissement de santé, janvier 2026.
- (3) Le management visuel au service du manager et de son équipe. Ministères de la transition écologique, de la cohésion des territoire et de la mer, mars 2021.
- (4) Fiche pratique "Facilitation". QualiREL Santé, 2025.
- (5) Retour d'expérience de la polyclinique de Deauville sur le management visuel de la performance. ANAP, septembre 2024.
- (6) Retour d'expérience du Centre Hospitalier Loire Vendée Océan, 45 minutes de décryptage, QualiREL Santé, 2025
- (7) Visual Management Board, IHI Tool, 2019.