

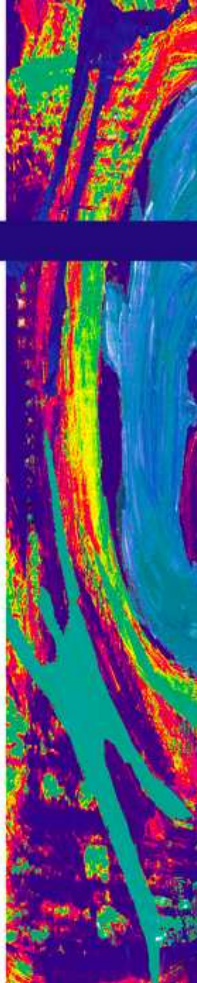


Emmanuel CERTAIN - François CHÉREAU

Améliorer la performance de son entité...

... par la mise en place
d'un management opérationnel quotidien

INSEP CONSULTING
Éditions



A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

Améliorer la performance de son entité...

... par la mise en place d'un management
opérationnel quotidien

Emmanuel Certain - François Chéreau

*Livret réalisé en collaboration avec les consultants d'INSEP CONSULTING
Illustrations d'Etienne Appert*

Sommaire

De quoi parlons-nous ?	4
Méthode proposée	5
Démarche générale	6
1. Définir des objectifs prioritaires	7
Qu'est-ce que la performance ?	8
Comment définir les objectifs prioritaires ?	9
Quels sont les objectifs prioritaires de notre entité ?	10
2. Décliner des objectifs prioritaires et définir les actions	11
Comment décliner les objectifs prioritaires ?	12
Quelle méthode pour décliner ?	13
Manager la déclinaison des objectifs	14
Des objectifs prioritaires à l'action	15
Identifier les actions à engager	16
Prioriser les actions à engager	17
Décliner les objectifs et définir les actions	18
3. Mettre en place des indicateurs précoces	19
Identifier les criticités	20
Principe des indicateurs de pilotage	21
Bâtir des indicateurs de pilotage précoces	22

4. Pilotage opérationnel - Mettre en oeuvre des outils et un management adapté	23
Des outils de pilotage et de management	24
Une boucle de pilotage à chaque niveau	25
Management individuel	26
L'accompagnement terrain	27
Management collectif	28
Les réunions	29
Pilotage opérationnel : outils et management	30
5. Pilotage opérationnel - Mesurer et analyser les écarts	31
Comment organiser la mesure ?	32
Exemple d'indicateur de pilotage précoce	33
Exemple de consolidation des indicateurs	34
Comment analyser ?	35
Quels outils d'analyse utiliser ?	36
6. Pilotage opérationnel - Réagir en cas d'écarts et consolider le progrès	37
Comment organiser la réaction efficace ?	38
L'engagement et le suivi des actions	39
Pilotage opérationnel : réaction	40
Comment consolider le progrès ?	41
Pilotage opérationnel : consolidation du progrès	42
7. Réussir la mise en place d'un management opérationnel quotidien	43
Rôle des acteurs	44
Schéma directeur de la mise en place du management opérationnel	45
Prendre en compte les freins au changement	46
Les 4 clés de la démarche d'un management opérationnel	47
Lectures complémentaires	48

De quoi parlons-nous ?

Ce Basic traite de la mise en œuvre d'un système de management opérationnel de la performance. Cette démarche est initiée par la direction au travers d'une réflexion stratégique, et mise en œuvre par tous les acteurs de l'entité, jusqu'au terrain. Voici les conditions de préparation ainsi que les outils et pratiques de management à mettre en place.

Pourquoi traiter de ce sujet ?

Le thème du management de la performance n'est pas nouveau. Depuis des années, beaucoup de méthodes et d'outils sont déployés dans les entreprises.

Le constat sur ces démarches demeure cependant contrasté :

- « *Effet mille feuilles* », manque de cohérence perçue des différents outils et méthodes qui, mal utilisés, n'apportent pas tous leurs fruits.
- Difficultés à avoir des démarches qui s'implantent vraiment dans les équipes terrain : les outils restent souvent des outils « *du chef* », mal appropriés par les personnes.
- Les acteurs du terrain ne voient pas bien où sont les priorités et prêtent peu d'intérêt au foisonnement d'indicateurs qui leur sont redescendus.

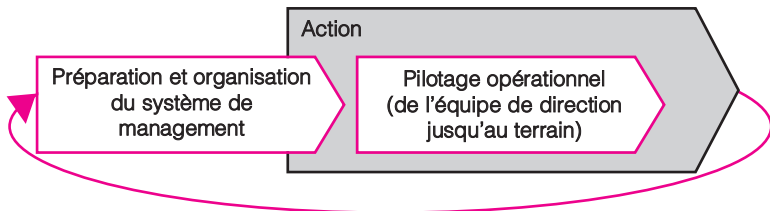
Le pilotage opérationnel de la performance jusqu'au niveau du terrain reste encore un vrai enjeu dans beaucoup de secteurs et d'entreprises.

Méthode proposée

Une démarche en deux temps

Préparation Dans un premier temps, il s'agit de préparer et d'organiser le système de management de la performance, de l'équipe de direction jusqu'au terrain.

Pilotage opérationnel Dans un deuxième temps, le système vit au quotidien suivant un boucle vertueuse de pilotage : mesure, analyse, réaction puis consolidation à tous les niveaux.



Démarche générale

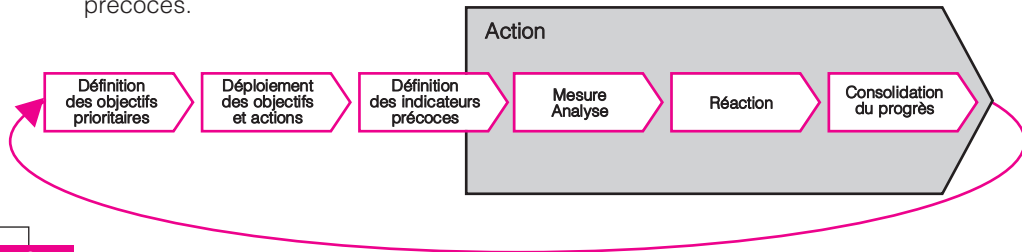
Une démarche en deux temps

1. Préparation

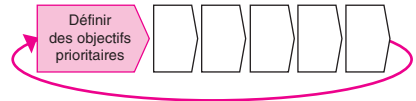
- Clarifier ce qu'est la performance pour son entité et définir des objectifs prioritaires.
- Déployer les objectifs prioritaires jusqu'au niveau du terrain.
- Engager des actions d'amélioration spécifiques à chaque niveau.
- Mettre en place des indicateurs précoces.

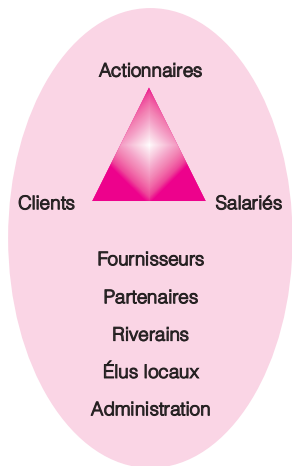
2. Pilotage opérationnel

- Mesurer la performance et analyser les résultats.
- Réagir pour atteindre les objectifs.
- Consolider les progrès réalisés par un management adapté.



1. Définir des objectifs prioritaires





La performance est l'atteinte des résultats qui répondent aux attentes des différents acteurs (internes et externes).

Cette évaluation des résultats montre que la performance est globale et se nourrit de critères aussi variés que le sont les attentes de chacun sur :

- la qualité : du produit, du process, du service, des relations... ;
- les coûts : d'achat, de transformation, d'intervention... ;
- les flux : physiques, d'informations, de communication... ;
- la sécurité, les conditions de travail, l'environnement...

La direction de l'entité définit des objectifs stratégiques de performance pour concentrer les efforts de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Comment définir les objectifs prioritaires ?



Un objectif prioritaire est un objectif que l'on met au premier plan car il est essentiel pour garantir la pérennité de l'entité, par une meilleure réponse aux attentes des acteurs.

Méthode :

1. Analyser les écarts (entre les attentes des acteurs et le réalisé de l'entité).
2. Définir les objectifs pour réduire les principaux écarts.
3. Prioriser les objectifs en fonction des enjeux de la structure (sur le court, le moyen et le long termes).
4. Sélectionner les trois objectifs prioritaires qui seront :
 - communiqués ;
 - expliqués ;
 - déployés.