

# Sommaire

|  |    |
|--|----|
| Sommaire des documents téléchargeables .....   | 9  |
| Introduction .....   | 11 |
| <b>1<sup>RE</sup> PARTIE - DÉFINIR LE SYSTÈME DE MANAGEMENT<br/>DE LA PERFORMANCE</b> .....                  | 17 |
| Avant-propos .....   | 19 |
| <b>Étape 1 - Définir le référentiel</b> .....  | 25 |
| 1. Découvrir les éléments du système de management visuel<br>de la performance .....                         | 25 |
| 2. Définir les mailles de temps auxquelles il est nécessaire<br>de mettre sous contrôle la performance ..... | 26 |
| 3. Définir les outils pour chaque maille de temps .....  | 28 |
| 4. Prendre connaissance des actes de management associés<br>aux outils pour chaque îlot .....                | 31 |
| 5. Évaluer la maturité actuelle du site .....  | 34 |
| <b>Étape 2 - Préparer le déploiement</b> .....   | 41 |
| 1. Définir la fiche projet .....   | 41 |
| 2. Choisir les îlots pilotes .....   | 43 |
| 3. Positionner le projet dans l'entreprise .....   | 44 |
| <b>Étape 3 - Positionner la direction du site</b> .....  | 47 |
| 1. Présenter en détail le référentiel, les liens entre les différents outils ...                             | 48 |
| 2. Décliner les objectifs .....  | 48 |
| 3. Mesurer les impacts sur l'ensemble de l'organisation du site .....  | 50 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>2<sup>E</sup> PARTIE - LANCER LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DANS LES ÎLOTS PILOTES</b> .....           | 61  |
| 1. Réunir l'équipe impliquée dans la performance de chacun des îlots pilotes.....                           | 62  |
| 2. Visiter les îlots pilotes.....   | 63  |
| <b>Étape 4 - Mettre en place les outils sur les îlots pilotes</b> .....                                     | 67  |
| 1. Décliner les objectifs au niveau des îlots pilotes.....  | 67  |
| 2. Construire les indicateurs de performance/Niveau mensuel.....  | 68  |
| 3. Construire les indicateurs de performance/Niveau journalier.....   | 74  |
| 4. Construire les analyses des indicateurs de performance.....  | 81  |
| 5. Construire le tableau de marche horaire.....   | 82  |
| <b>Étape 5 - Mettre en place les animations des îlots pilotes</b> .....                                     | 95  |
| 1. Présenter le tour d'atelier.....   | 96  |
| 2. Structurer le tour d'atelier des îlots pilotes.....  | 97  |
| 3. Présenter le déroulement du Point 5'.....  | 98  |
| 4. Définir les bonnes pratiques du Point 5'.....  | 100 |
| <b>Étape 6 - Valider les outils</b> .....   | 107 |
| 1. Mettre en commun l'état d'avancement des îlots avec les outils non achevés.....                          | 107 |
| 2. Terminer tous les supports des outils.....   | 108 |
| 3. Aller chercher les premières données disponibles et vérifier la faisabilité de tous les indicateurs..... | 109 |
| 4. Définir les modes d'affichages et les supports à utiliser.....   | 110 |
| 5. Préparer la synthèse.....  | 113 |
| 6. Construire le plan de déploiement sur l'îlot.....  | 114 |
| 7. Valider l'ensemble des supports des îlots pilotes.....   | 115 |
| 8. Présenter la synthèse à l'équipe de direction du site.....   | 115 |
| <b>3<sup>E</sup> PARTIE - DÉPLOYER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT</b> .....                                       | 127 |
| 1. Coacher les îlots pilotes.....   | 127 |
| 2. Organiser les actions de progrès sur les premiers îlots.....   | 128 |
| 3. Déployer sur l'ensemble du site.....   | 128 |
| 4. Faire le lien avec l'organisation hiérarchique.....  | 129 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Étape 7 - Coacher les îlots pilotes</b> .....   | 131 |
| 1. Définir le coaching des îlots pilotes.....  | 131 |
| 2. Identifier qui peut réaliser le coaching.....   | 132 |
| 3. Coacher le responsable d'îlot lors du tour d'atelier .....  | 133 |
| 4. Coacher le responsable d'îlot et son équipe sur le fonctionnement<br>du tableau de marche horaire ..... | 136 |
| 5. Coacher le responsable d'îlot pour animer le point 5' .....   | 137 |
| 6. Coacher le responsable d'îlot sur les aspects méthodologiques .....                                     | 139 |
| 7. Savoir arrêter le coaching et transmettre .....   | 142 |
| <b>Étape 8 - Mettre en place la réunion de progrès</b> .....   | 149 |
| 1. Définir la réunion de progrès .....   | 149 |
| 2. Prendre du recul pour préparer la réunion de progrès .....  | 150 |
| 3. Animer la réunion de progrès .....  | 151 |
| 4. Engager des actions de progrès .....  | 153 |
| 5. Proposer de nouveaux objectifs.....   | 153 |
| <b>Étape 9 - Déployer sur l'ensemble du site</b> .....   | 165 |
| 1. Réaliser le bilan du déploiement sur les îlots pilotes .....  | 165 |
| 2. Préparer le lancement des îlots suivants.....   | 166 |
| 3. Définir les outils et les actes de management<br>pour les nouveaux îlots lancés .....                   | 167 |
| 4. Mettre en place un parrainage des îlots lancés<br>par un membre de l'équipe de direction .....          | 167 |
| <b>Étape 10 - Faire le lien avec l'organisation hiérarchique</b> .....                                     | 171 |
| 1. Structurer le reporting de l'îlot vers la hiérarchie.....   | 172 |
| 2. Adapter le plan d'animation existant.....   | 173 |
| 3. Définir des règles et outils pour choisir des priorités d'actions .....                                 | 174 |
| 4. Doter l'ensemble des acteurs d'outils et de moyens<br>pour traiter les problèmes .....                  | 175 |
| Conclusion .....   | 181 |
| À propos des auteurs .....   | 183 |