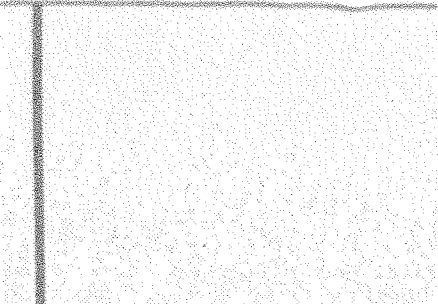




---

# 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*

# 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

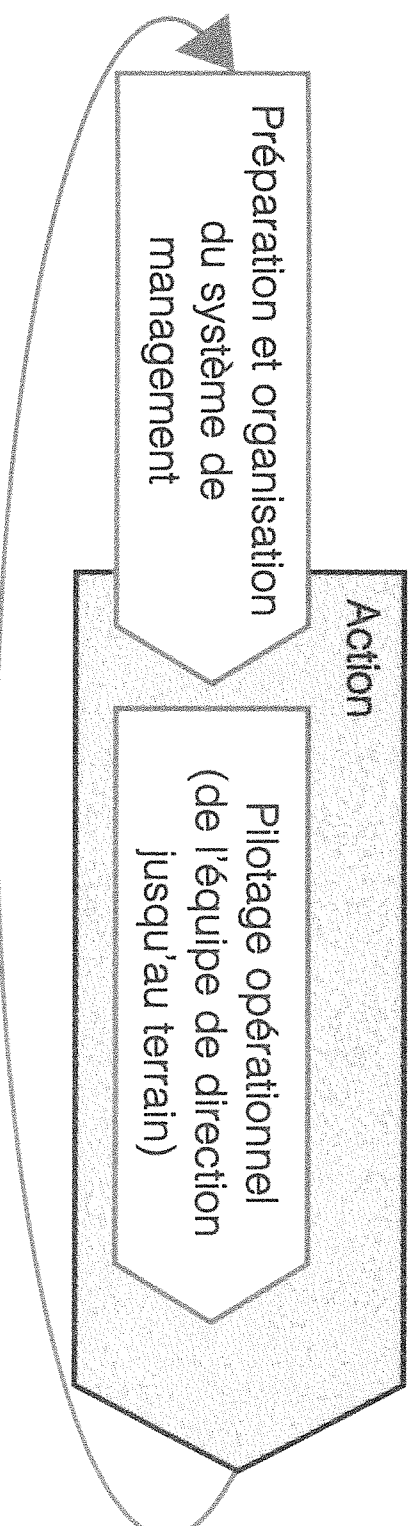
## *Une démarche en deux temps*

### *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

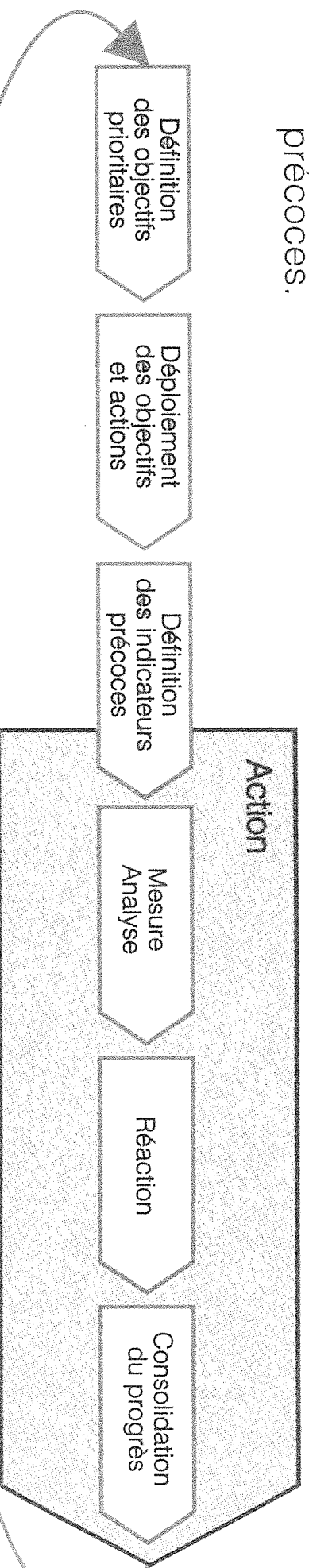
## Une démarche en deux temps

### 1. Préparation

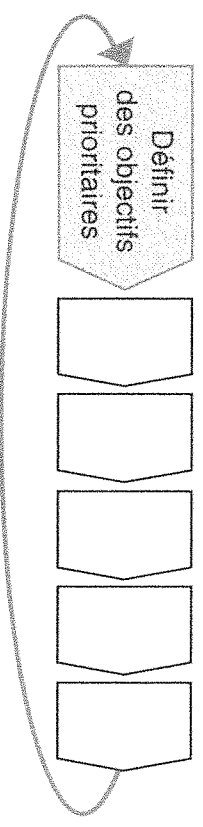
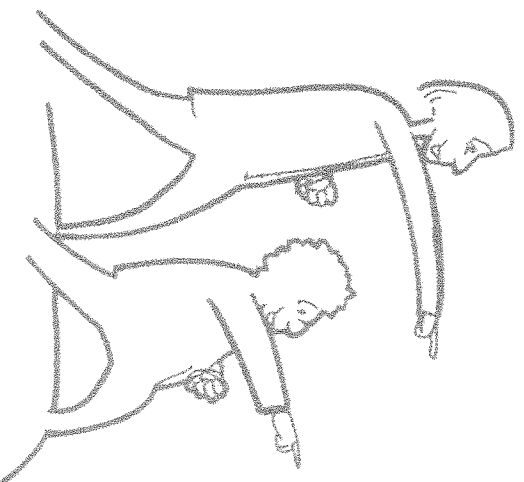
- Clarifier ce qu'est la performance pour son entité et définir des objectifs prioritaires.
- Déployer les objectifs prioritaires jusqu'au niveau du terrain.
- Engager des actions d'amélioration spécifiques à chaque niveau.
- Mettre en place des indicateurs précoces.

### 2. Pilotage opérationnel

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

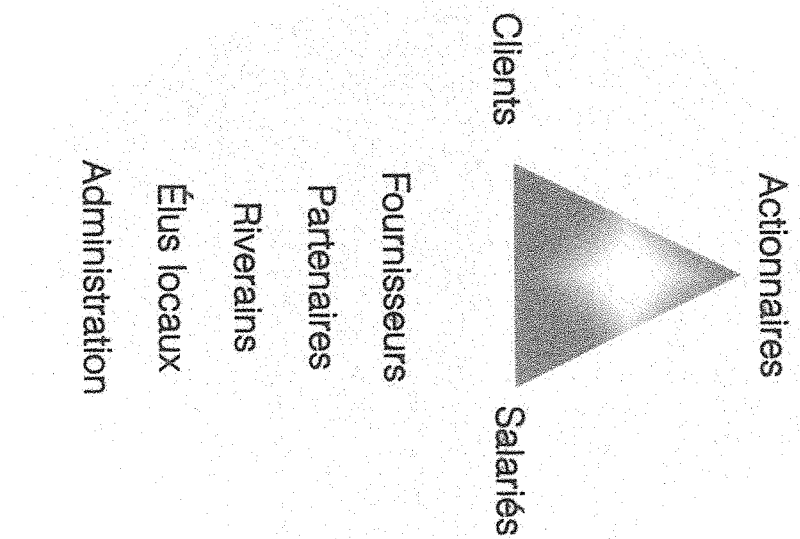


# 1. Définir des objectifs prioritaires



# Qu'est-ce que la performance ?

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.



## 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 :*

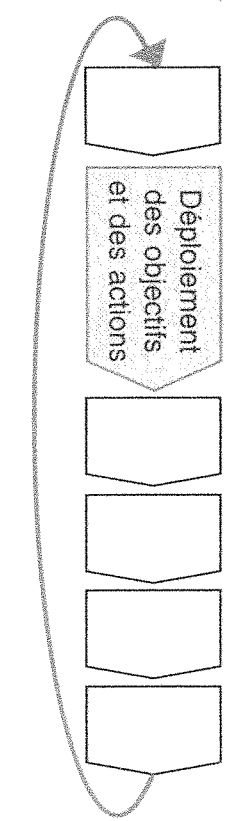
1. Analyser les écarts (entre les attentes des acteurs et le réalisé de l'entité).
2. Définir les objectifs pour réduire les principaux écarts.
3. Prioriser les objectifs en fonction des enjeux de la structure (sur le court, le moyen et le long termes).
4. Sélectionner les trois objectifs prioritaires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

Identifier les 3 objectifs prioritaires pour mieux satisfaire nos clients et assurer la pérennité de notre entité

Compléter en équipe de direction la matrice des enjeux :

[illegible]

## 2. Décliner des objectifs prioritaires et définir les actions



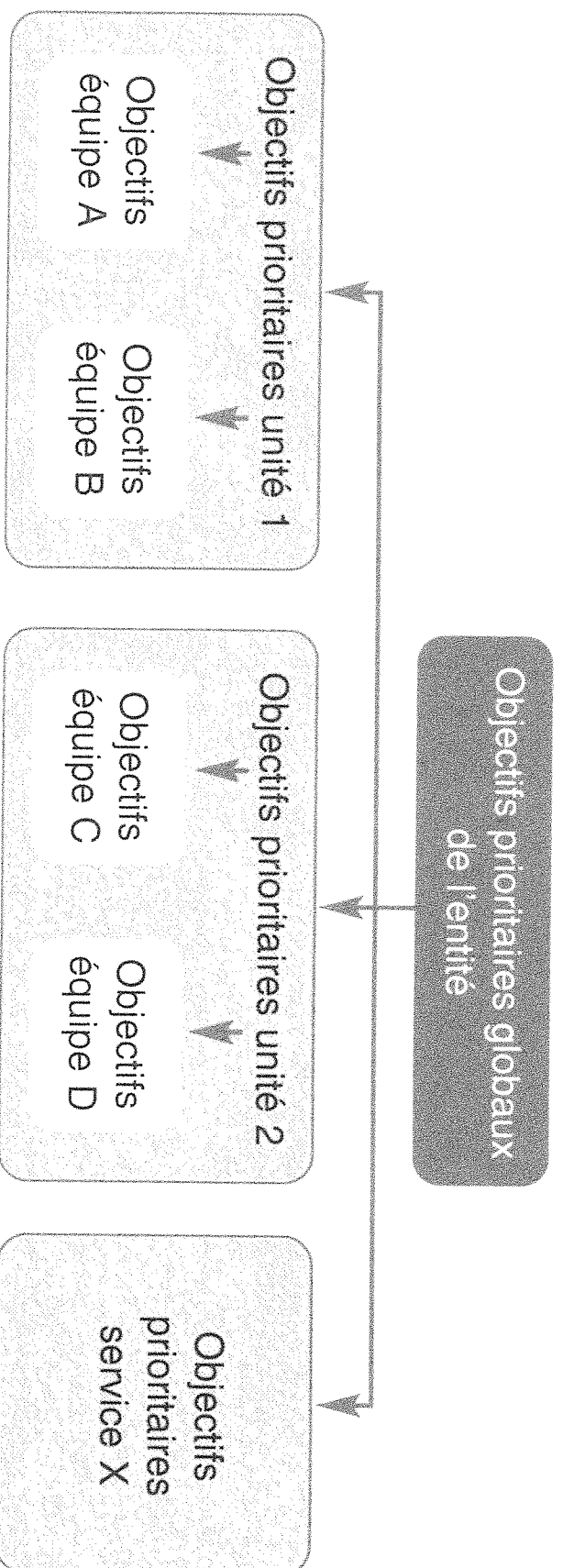
# Comment décliner les objectifs

Déploiement  
des objectifs  
et des actions

## prioritaires ?

### *Principes généraux*

- Confier les 3 objectifs prioritaires globaux de l'entité aux responsables des services/fonctions/activités.
- Leur demander de fixer 3 objectifs pour leur domaine de responsabilité.
- Valider les 3 objectifs.
- Leur demander de réaliser le même travail pour les objectifs des équipes avec leurs responsables.



# Quelle méthode pour décliner ?

Déploiement  
des objectifs  
et des actions

Objectif prioritaire  
de niveau supérieur

1. Identifier un axe  
de performance cohérent

2. Déterminer l'indicateur

3. Définir les valeurs cibles

## Démarche proposée

1. Identifier un axe de performance cohérent avec l'objectif de niveau supérieur :
  - Sur quoi pouvons-nous agir pour contribuer efficacement à l'objectif  $n+1$  ?
2. Définir l'indicateur :
  - Quel critère pour mesurer cet axe ?
  - Quel indicateur précis ?
3. Définir les valeurs cibles :
  - Quel niveau de résultat attendu ? Est-il réaliste ?
  - Les valeurs cibles sont-elles partagées et acceptées ?

# Manager la déclinaison des objectifs

Déploiement  
des objectifs  
et des actions

*La déclinaison d'objectifs est une démarche de management !*

Pour être efficaces, les équipes s'approprient les objectifs déclinés à leur niveau. La démarche de déclinaison est participative et s'appuie sur la concertation.



## Methodologie

### 1. Fixer le cadre

Le manager définit le cadre et le champ de la participation des personnes. Le manager laisse une marge de manoeuvre à son équipe pour être force de proposition.

### 2. Associer l'équipe à la réflexion

L'équipe est associée pour trouver l'axe de performance cohérent avec l'objectif de niveau supérieur, pour définir l'indicateur, voire pour fixer le niveau des valeurs cibles.

### 3. Valider avec le N+1

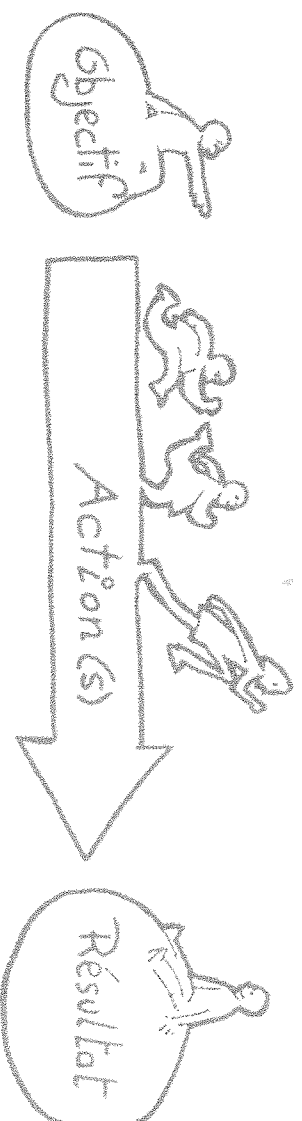
Au final, une validation est à faire avec le N+1 qui s'assure de la cohérence d'ensemble et du bon niveau des objectifs.

# Des objectifs prioritaires à l'action

Déploiement  
des objectifs  
et des actions

## Principe

Lorsque les objectifs prioritaires sont clairement définis jusqu'au terrain, identifier les actions prioritaires d'amélioration à engager pour tenir les objectifs à chaque maille de l'organisation.



## Pour chaque objectif prioritaire

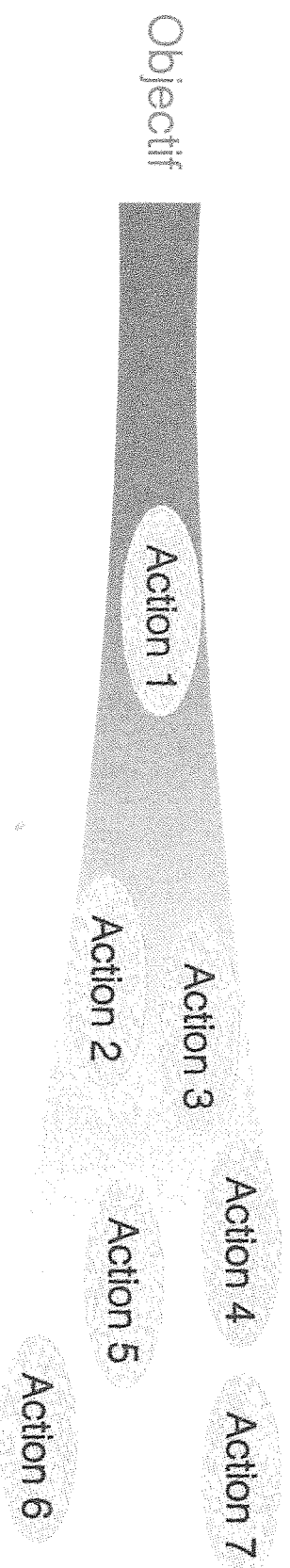
1. Lister les actions possibles (pour atteindre les résultats attendus).
2. Prioriser les actions.
3. Engager les actions prioritaires (3 au maximum) et assurer le pilotage opérationnel de la performance.

# Identifier les actions à engager



## 1. Lister les actions possibles

Pour chacun des objectifs, en fonction du type d'approche, identifier toutes les actions possibles.



Facteurs-clés de succès :

- Lister de façon la plus exhaustive possible, toutes les actions imaginables (même les déraisonnables...).
- Associer largement à la réflexion vos collaborateurs, les services supports.
- S'assurer que les actions envisagées contribuent effectivement à l'atteinte de l'objectif et représentent un plus pour les clients (internes ou externes).

# Prioriser les actions à engager

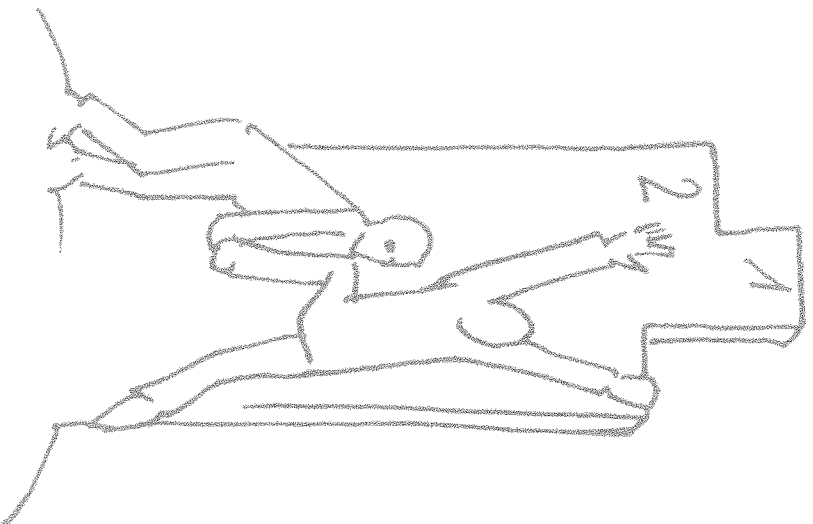


## 2. Prioriser

1. Définir les critères de choix de la (ou des) solution(s) à engager :
  - Facilité de mise en œuvre (coûts, ressources, connaissances, maîtrise...).
  - Délais de réalisation.
  - Probabilité de succès.
  - Criticité des risques encourus.
2. Évaluer chaque action au regard de la grille de critères.
3. Choisir la ou les actions à engager (3 au maximum) avec les scénarios de repli en cas d'inefficacité.

| Description de l'action | Facilité de réalisation | Délais de réalisation | Probabilité de succès | Risques identifiés | Solution de repli |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |
|                         |                         |                       |                       |                    |                   |

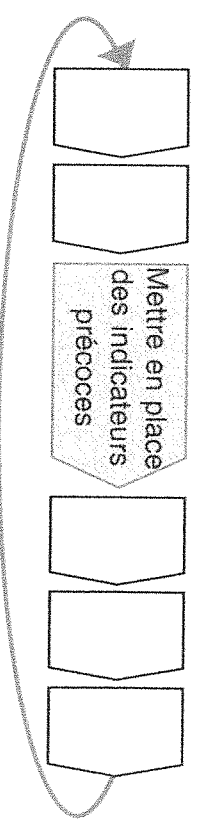
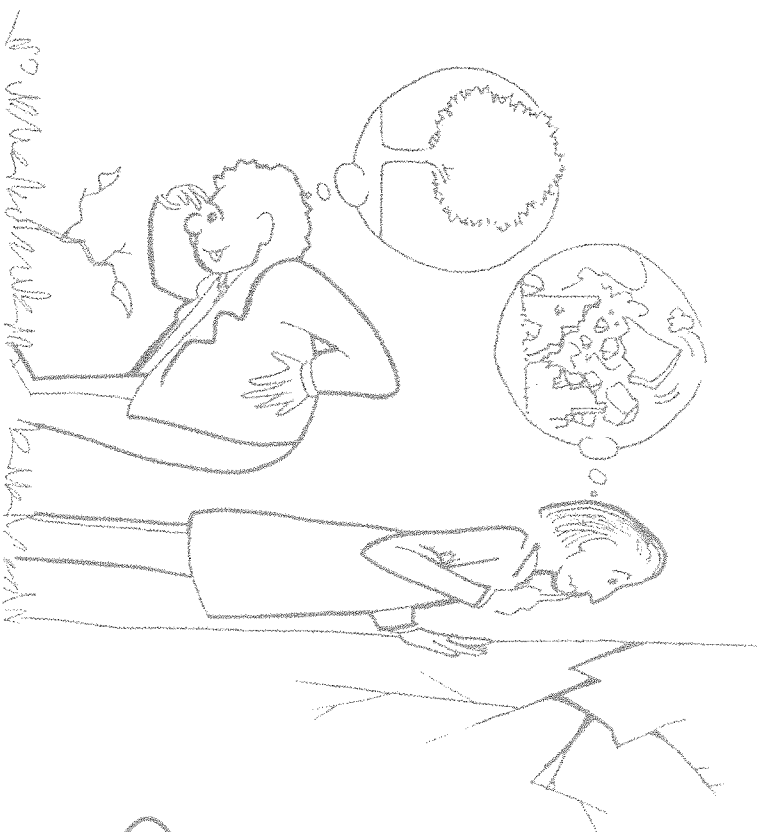
## et définir les actions

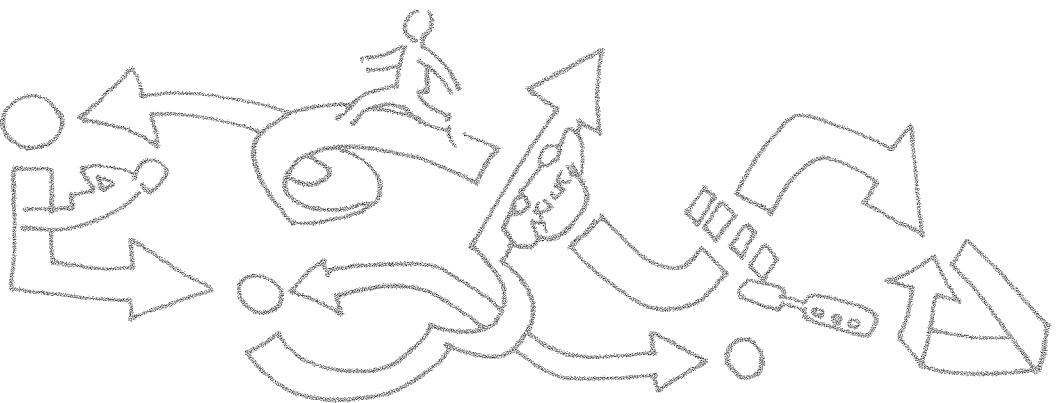


### Facteurs-clés de succès :

- Associer les personnes.
- Garantir la cohérence des objectifs/sous-objectifs à chaque niveau.
- S'assurer que les actions décidées l'ont été, au bon niveau de décision et d'intervention.
- Faire valider les objectifs du niveau N, par le niveau N+1.
- Ne pas décliner de façon arithmétique mais en fonction des spécificités de chaque entité.
- Décliner jusqu'au niveau des postes critiques.
- Ne valider les actions que si les moyens sont disponibles et que leur succès est « *probable* ».

### 3. Mettre en place des indicateurs précoces





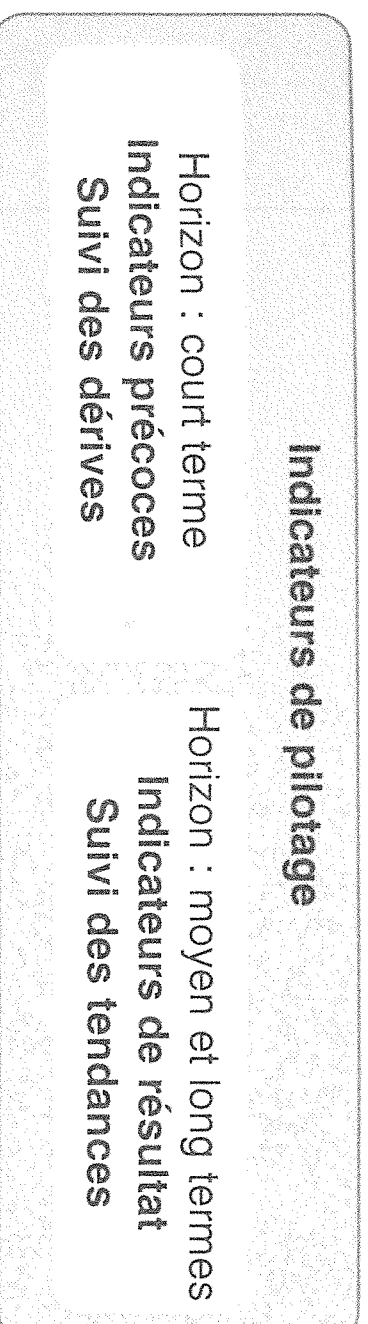
## *Méthode :*

Étudier le flux de son secteur et identifier les causes potentielles ou avérées de non performance :

- Risque sécurité.
- Problème qualité.
- Incidents machine ou équipement.
- Stock intermédiaire.
- Attentes.
- Informations erronées ou incomplètes.
- Service incomplet ou mal assuré.
- ...

Sélectionner les causes de non performance les plus critiques (pénalisantes) au regard des priorités du secteur et des attentes clients (internes ou externes).

Les indicateurs de pilotage permettent d'atteindre les objectifs malgré les aléas...

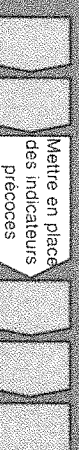


Pour cela :

- Mesurer les dérives au plus près des causes de non performance critiques.
- Définir les valeurs « *normales* » attendues, les intervalles de tolérance et les actions à engager en cas de dérive.
- Permettre à celui qui mesure d'engager des actions correctives immédiates ou de faire appel à une assistance (interne ou externe à l'équipe).

Les coûts associés à la création et à la tenue d'un indicateur de pilotage ne doivent pas dépasser les gains qu'il doit permettre de réaliser.

# Bâtir des indicateurs de pilotage précoces



*Les indicateurs de pilotage précoces permettent d'identifier une dérive et de réagir avant que les indicateurs consolidés au niveau supérieur ne dérivent.*

## Questions de base :

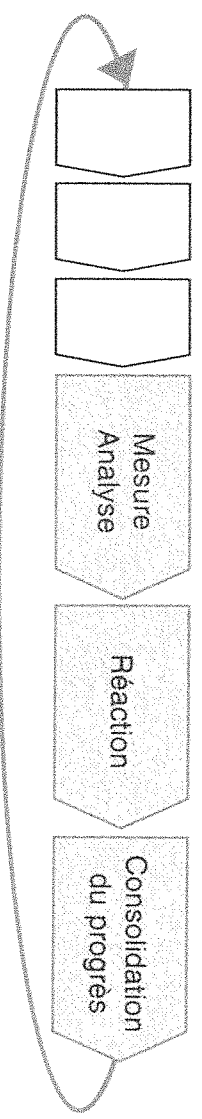
- Quelles sont les causes « critiques » de non-performance ?
- Que faut-il mesurer et mettre sous contrôle pour réagir et tenir l'objectif ?
- Quand faut-il mesurer (fréquence permettant une réaction efficace) ?
- Qui fait la mesure ?
- Quelles sont les valeurs normales attendues ?
- Que faire en cas de dérive ?
- Quelle mise en forme visuelle ?
- Quel traitement et consolidation ?

## Facteurs-clés de succès :

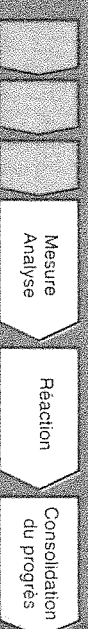
- Choisir des indicateurs concrets et parlants.
- S'assurer que les personnes disposent des degrés de liberté suffisants pour réagir.
- Construire des indicateurs précoces garantissant l'atteinte des résultats attendus.
- S'assurer que la maille de temps retenue pour la mesure est compatible avec les événements à mesurer.
- Dans le cas de temps de cycle très longs, découper le process et définir des jalons.

## 4. Pilotage opérationnel

# Mettre en oeuvre des outils et un management adapté



# Des outils de pilotage

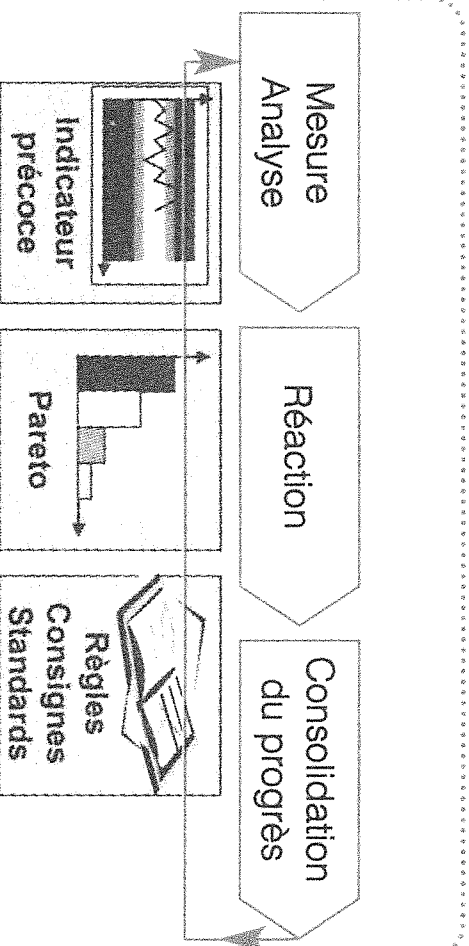


## et de management

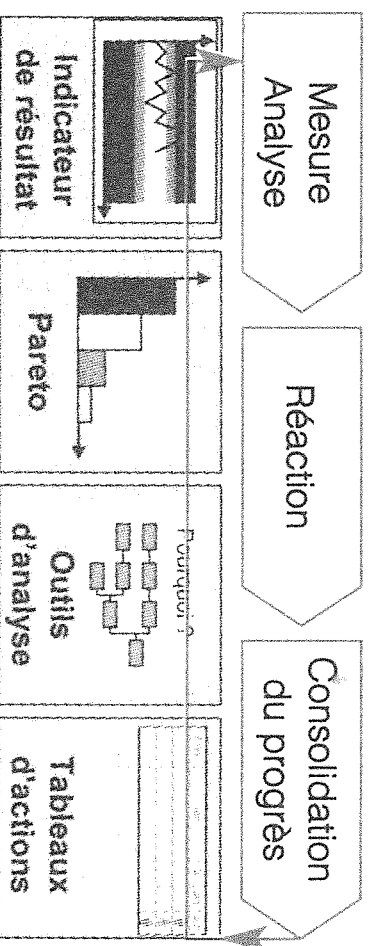
### Outils de pilotage

### Management

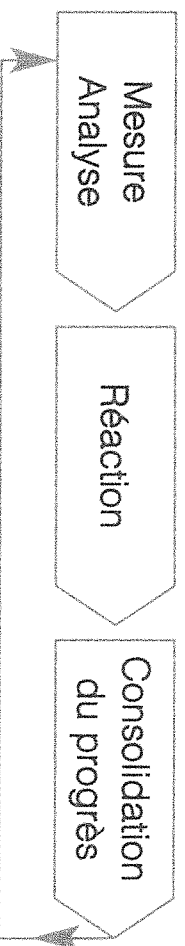
#### Poste



#### Équipe



#### Secteur



**Accompagnement terrain**  
(voir page 29)

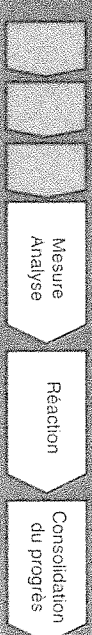
**Réunions opérationnelles quotidiennes**  
(voir page 31)

**Réunions périodiques de progrès**  
(voir page 31)

**Réunions opérationnelles de secteurs**

# Une boucle de pilotage

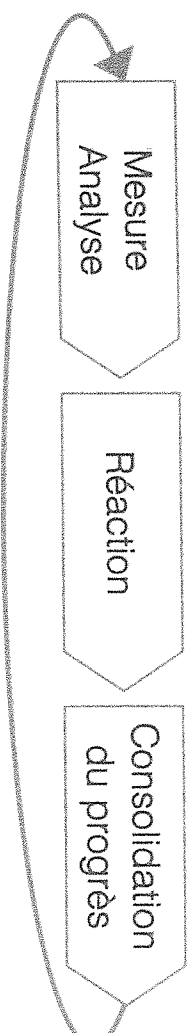
## à chaque niveau



### Poste

Très court terme  
(heure, équipe, jour)

*La personne au poste de travail est l'acteur-clé responsable*



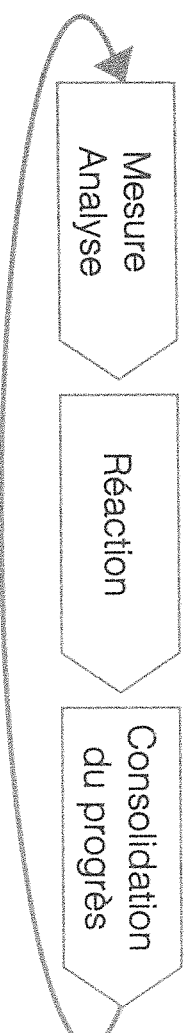
Les supports apportent leur aide

Le responsable de l'équipe contrôle et appuie

### Équipe

Court et moyen termes  
(quotidien, semaine, mois)

*Le responsable de l'équipe est l'acteur-clé responsable*



Les membres de l'équipe sont impliqués

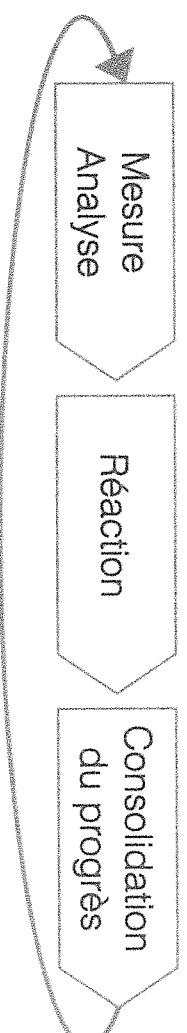
Les services supports apportent leur aide

Le responsable de secteur contrôle et appuie

### Secteur

Moyen terme  
(semaines, mois, années)

*Le responsable de secteur est l'acteur-clé responsable*

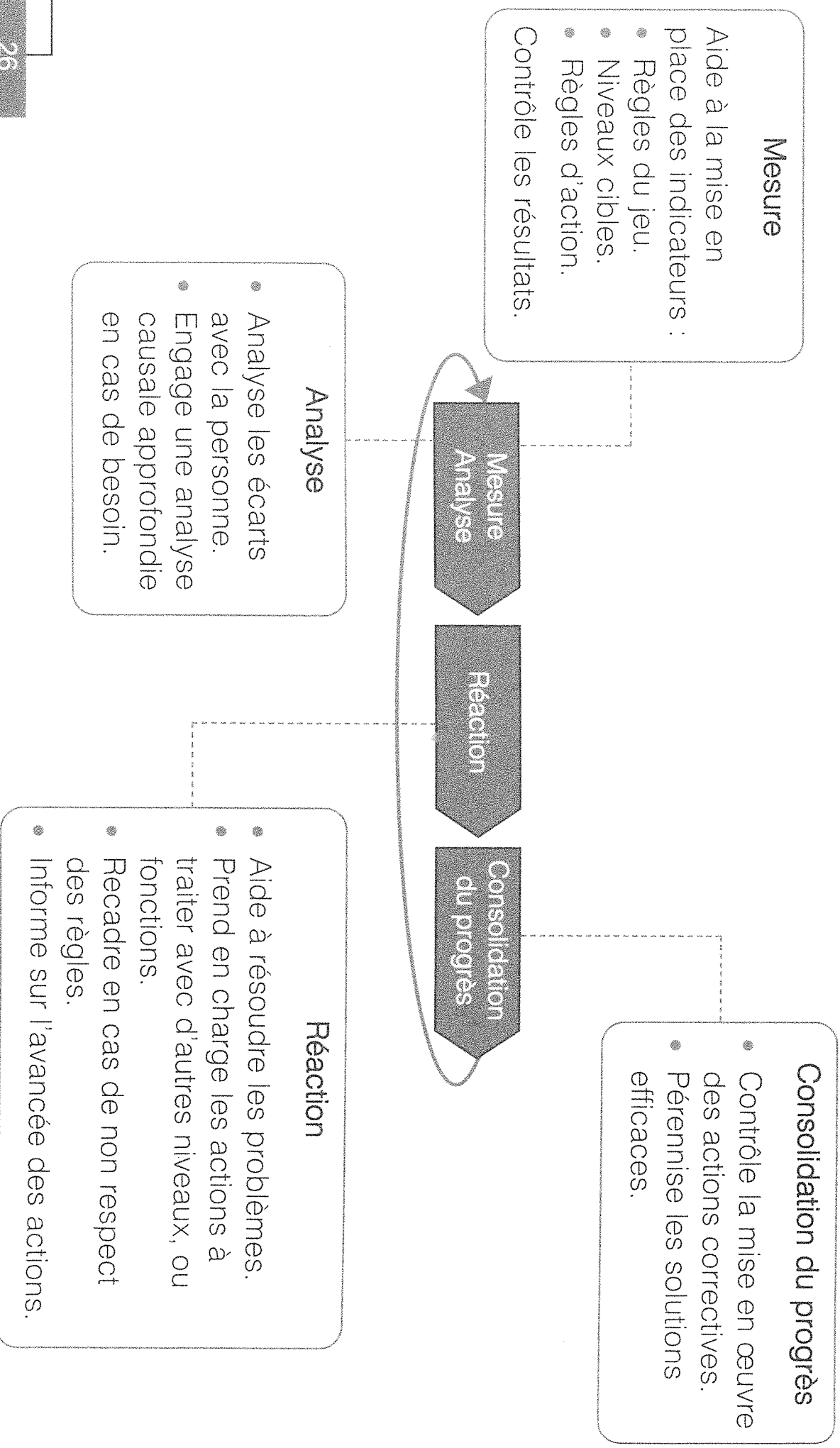


Les responsables d'équipes sont impliqués

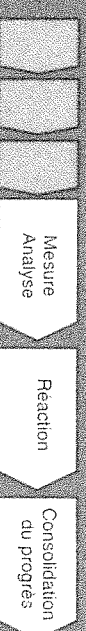
# Management individuel



*Management individuel : le manager contrôle et fait agir au quotidien*

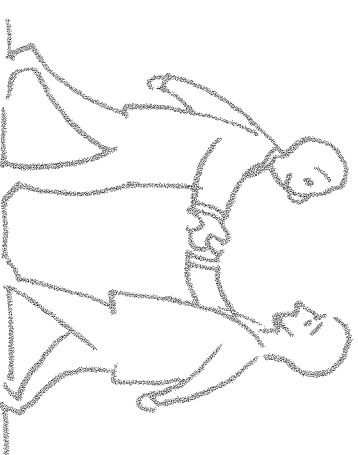


# L'accompagnement terrain



## De quoi s'agit-il ?

Un passage quotidien systématique du manager auprès des personnes sur le terrain, le chantier, le plateau, la plateforme...



## Pour quoi faire ?

- Reconnaître les personnes.
- Contrôler les résultats.
- Recueillir de l'information.
- Donner de l'information.
- Former.
- Aider à résoudre les problèmes rencontrés par le terrain.

## Points de vigilance

### Une approche exigeante et positive du contrôle

- Reconnaître quand ça va bien.
- Être ferme sur la nécessité de progresser.
- Aider à résoudre les problèmes plutôt que d'apporter sa solution.

### La disponibilité réelle du manager

- Un passage quotidien planifié dans l'agenda.

# Management collectif



*Management collectif : le manager implique et anime son équipe*

## Mesure

- Aide à la mise en place des indicateurs.
- Définit avec l'équipe les niveaux cibles.
- Contrôle les résultats.

Mesure  
Analyse

Réaction

Consolidation  
du progrès

## Consolidation du progrès

- Contrôle les actions correctives.
- Pérennise les solutions.
- Diffuse les bonnes pratiques.

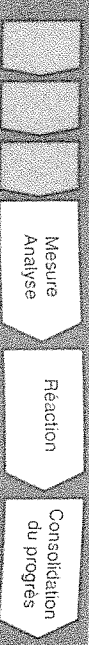
## Analyse

- Analyse les écarts avec l'équipe.
- Priorise les problèmes.
- Engage une analyse causale approfondie sur des dysfonctionnements ciblés.

## Réaction

- Identifie les actions de progrès avec l'équipe.
- Fait avancer les actions de progrès.
- Coordonne les actions transverses.
- Fait remonter les actions qui le nécessitent au niveau secteur.

# Les réunions



## *La réunion opérationnelle quotidienne*

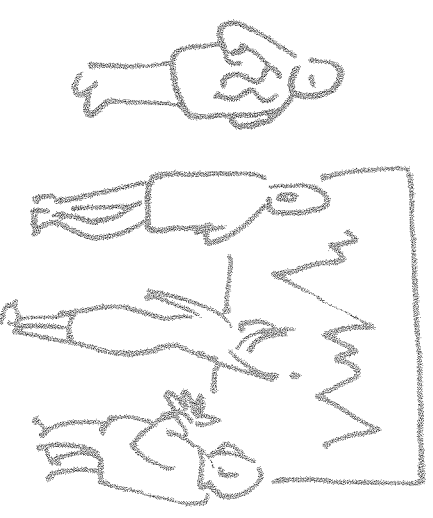
Pour mobiliser l'équipe et piloter de façon dynamique la performance

### Ordre du jour

1. Résultats des dernières 24 h (tableau de bord équipe).
2. Problèmes rencontrés et choix du mode de traitement.
3. Objectifs et informations du jour.

### Points de vigilance

- Tenir le timing de 5 mn maximum de façon inflexible.
- Ne pas traiter le fond des problèmes.



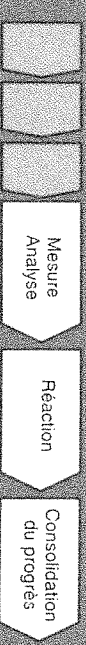
## *La réunion périodique de progrès (hebdomadaire/bihebdomadaire...)*

Pour piloter avec l'équipe le progrès moyen et long terme.

### Ordre du jour

1. Résultats et tendances (tableau de bord équipe).
2. Problèmes rencontrés et analyses, choix du mode de traitement.
3. Point d'avancement des actions de progrès de l'équipe et priorisation.
4. Objectifs et informations à moyen terme.

# Pilotage opérationnel :



## outils et management

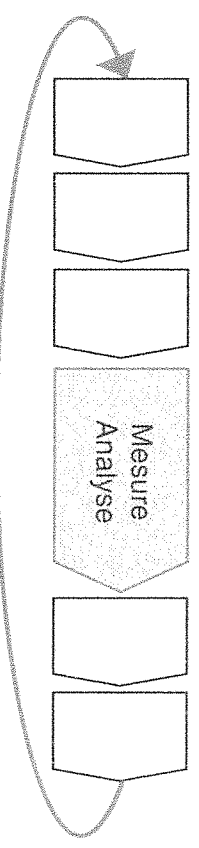
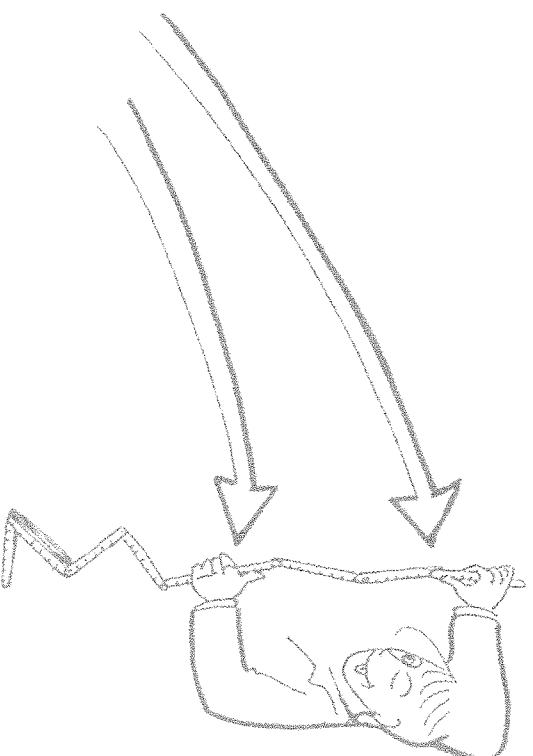
### *Facteurs-clés de succès*



- Associer les équipes à la définition des outils.
- Éliminer les outils redondants ou inutiles.
- Partager les mêmes outils.
- Reconnaître positivement les résultats.
- Impliquer les personnes individuellement et collectivement. sur les analyses et les recherches de solution.
- Rendre visible le progrès.
- Associer les fonctions supports.

## 5. Pilotage opérationnel

# Mesurer et analyser les écarts



# Comment organiser la mesure ?



*Principe : chacun mesure les écarts par rapport aux objectifs prioritaires de son niveau et consolide les résultats pour le niveau supérieur*

**La personne au poste de travail :**

- Tient à jour les indicateurs précoces.
- Constate les écarts par rapport à l'objectif.

*Échelle de temps : Heure/équipe/jour*

**Le responsable ou un membre de l'équipe :**

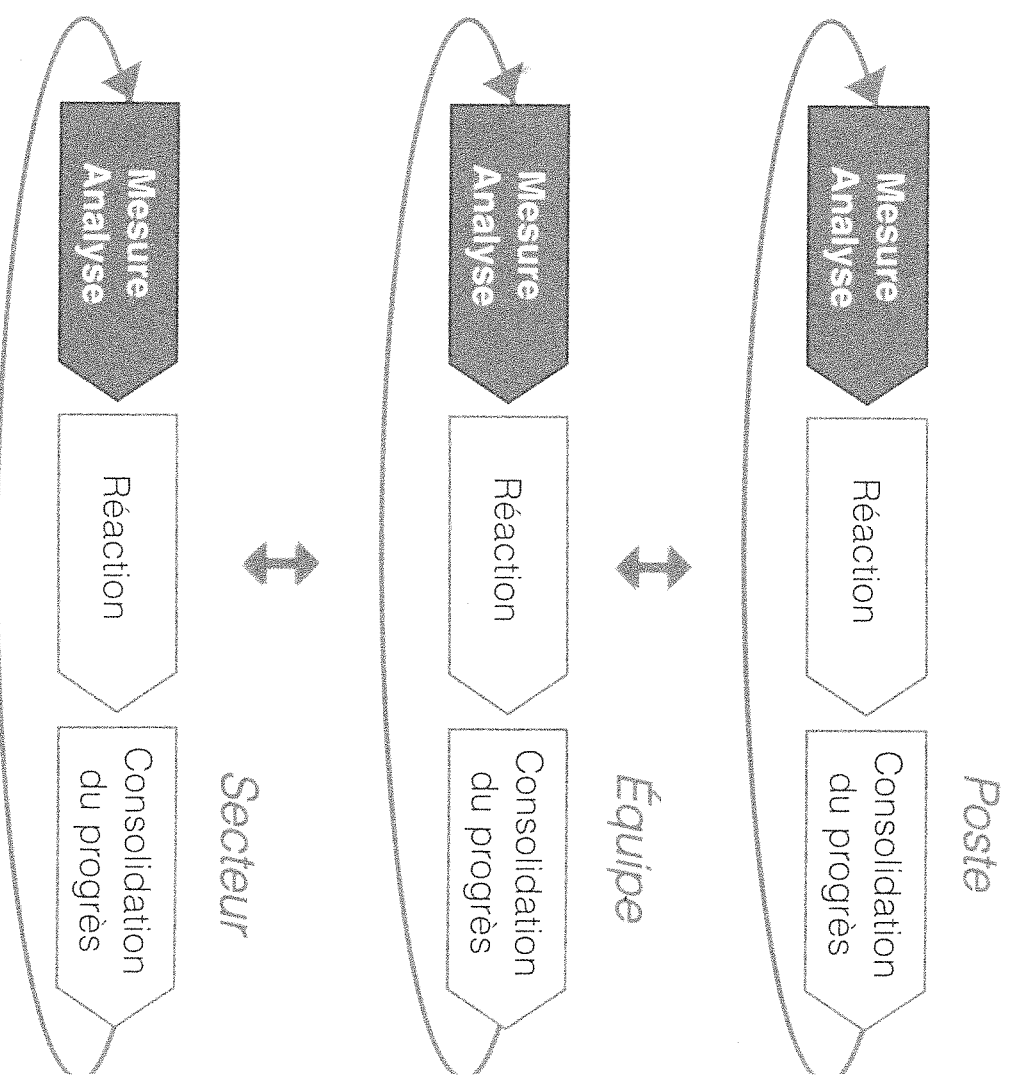
- Consolide les indicateurs individuels.
- Tient à jour les indicateurs de résultats de l'équipe.

*Échelle de temps : équipe/jour/semaine*

**Le responsable de secteur ou un technicien :**

- Consolide les indicateurs des équipes.
- Tient à jour les indicateurs de résultats du secteur.

*Échelle de temps : semaine/mois.*



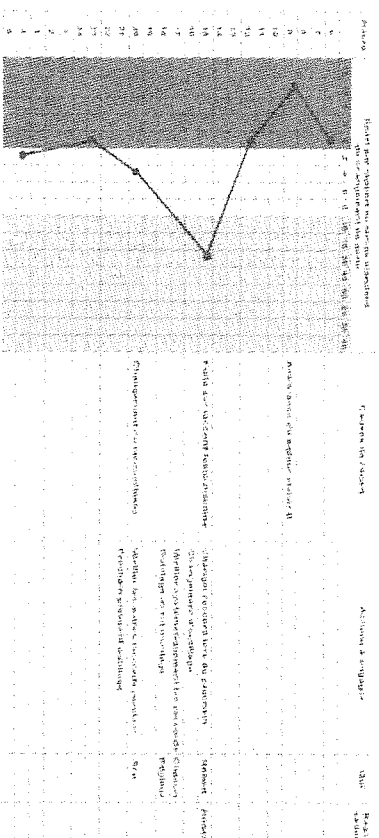
Mesure  
Analyse



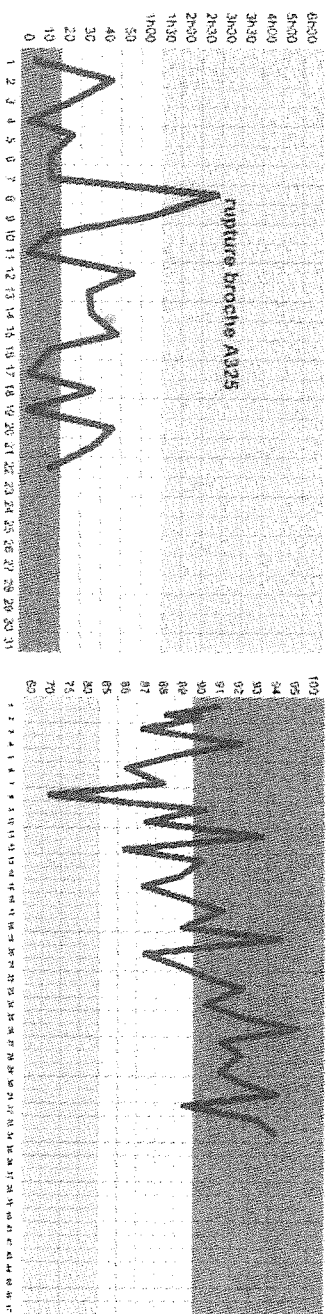
# Exemple de consolidation des indicateurs

Mesure  
Analyse

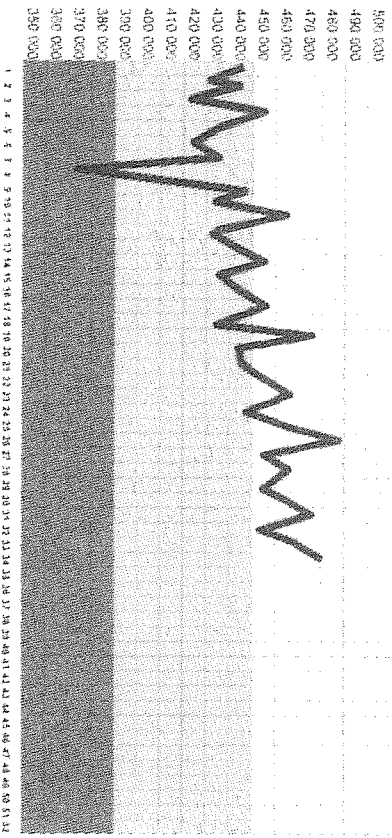
**Au niveau du poste de travail :**  
le conducteur de la machine assure la mesure et renseigne la fiche de suivi journalière.



**Au niveau de l'équipe/du secteur :**  
le conducteur du matin indique le temps de dépassement des changements de couleur pour les 3 équipes précédentes. Le technicien indique la valeur du temps de bon fonctionnement hebdomadaire.



**Au niveau du secteur :**  
le responsable de secteur indique le volume de production hebdomadaire.



# Comment analyser ?



*Principe : analyser les écarts pour trouver les vraies causes sur lesquelles agir de façon efficace*

## La personne au poste de travail :

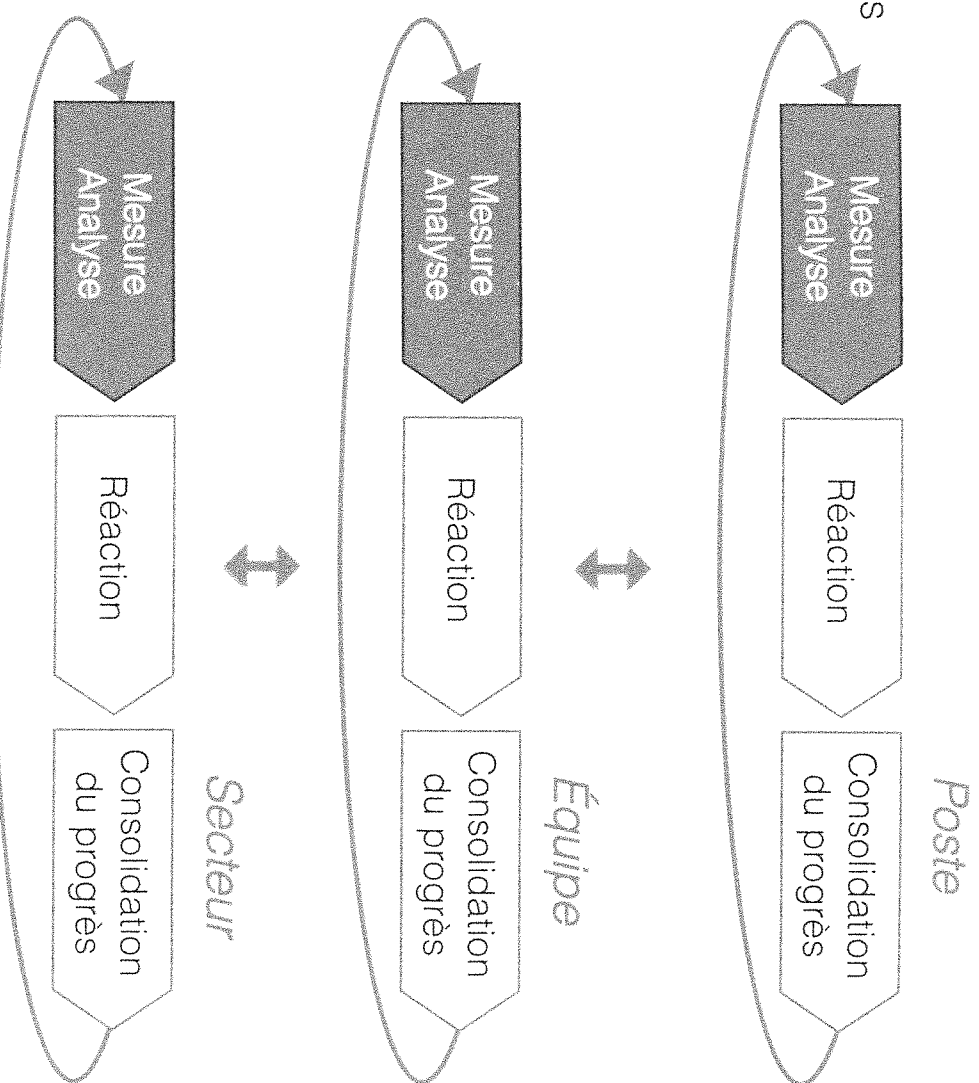
- Fait une première analyse des causes probables des écarts.
- Confronte cette analyse avec le responsable d'équipe ou les experts des services supports.

## Le responsable de l'équipe :

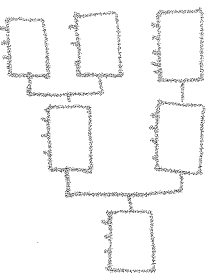
- Confronte l'analyse réalisée au poste de travail avec les autres membres de l'équipe et les experts.
- Fait approfondir l'analyse par les membres de l'équipe ou les experts pour les dysfonctionnements jugés prioritaires.

## Le responsable de secteur :

- Mobilise des ressources spécifiques pour approfondir l'analyse des dysfonctionnements jugés prioritaires au niveau du secteur.



## L'arbre des causes



- Pour rechercher les causes profondes à l'origine du problème.
- Peut être réalisé en équipe.
- Outil visuel et pédagogique.

## Les 5 pourquoi



- Pour éviter les généralités et descendre aux causes profondes et réelles du problème.
- Peut être réalisé sous forme d'interview pour recueillir des faits.
- Outil efficace pour mener une analyse impliquant les acteurs concernés.

## Le diagramme de Pareto



- Pour hiérarchiser les causes du problème.
- Peut être rempli en direct par la personne au poste pour mettre en forme un indicateur précoce.
- Outil visuel et pédagogique.

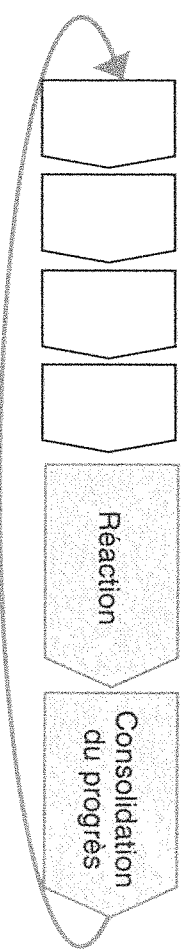
## Le 5M (Matière, Main-d'œuvre, Moyens, Méthodes, Milieu) ou diagramme cause/effet



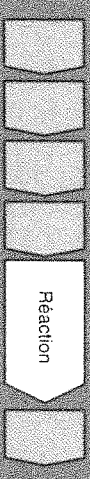
- Pour rechercher l'ensemble des causes à l'origine du problème.
- Peut être réalisé en équipe.
- Outil pédagogique permettant de recueillir l'avis de tous les experts.

## 6. Pilotage opérationnel

### Réagir en cas d'écarts et consolider le progrès



# Comment organiser la réaction efficace ?



*Principe : réagir au plus tôt, au bon niveau, pour garantir la performance et piloter le progrès*

## La personne au poste de travail :

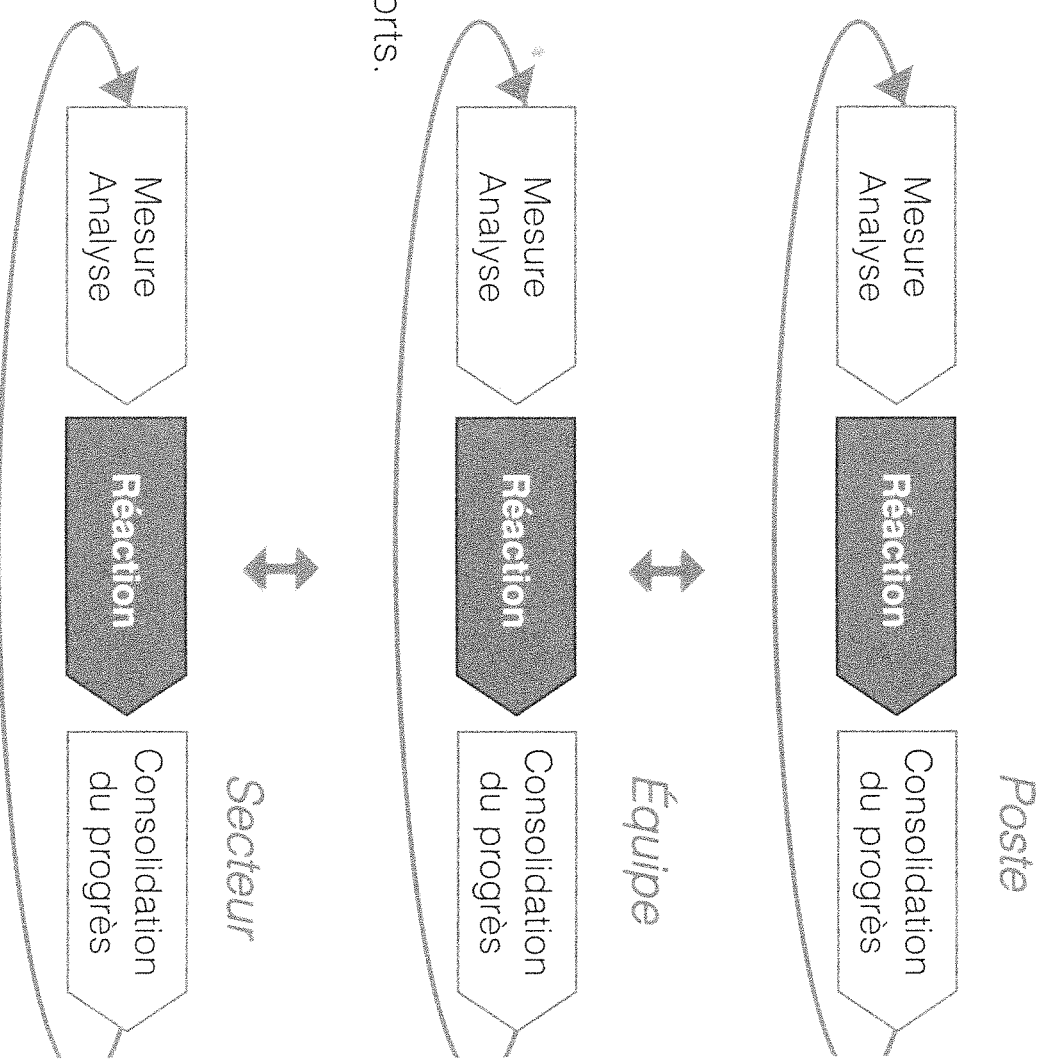
- Identifie les dérives et applique les règles prédéfinies en équipe (réglage, modification, demande d'assistance...).
- S'assure du retour à l'objectif de performance.
- Propose des améliorations à moyen terme.

## Le responsable de l'équipe :

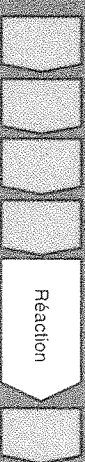
- Porte assistance immédiate aux personnes sur les postes.
- Engage immédiatement les actions à court terme.
- Coordonne les actions avec les services supports.

## Le responsable de secteur :

- Porte assistance aux responsables d'équipe.
- Modifie ponctuellement les priorités.
- Mobilise des ressources exceptionnelles en cas d'urgence.
- Assure la cohérence des actions du secteur.



# L'engagement et le suivi des actions



## Méthode :

- Décider des actions à engager pour résoudre les problèmes constatés.
- Nommer un responsable par action.
- Définir une date d'achèvement.
- Montrer l'avancement de l'action de façon graphique :



Action décidée  
Ressources affectées



Action en cours  
de réalisation



Solution en cours  
de validation



Action terminée  
Problème résolu

## Engagement des actions quotidiennes

| Date | Problème | Action décidée | Qui ? Quand ? Statut ? |
|------|----------|----------------|------------------------|
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |
|      |          |                | ⊕                      |

Examen hebdomadaire des problèmes non résolus, prise en compte dans les actions de progrès à moyen et long termes.

## Engagement des actions à moyen terme

| Qui ? Quand ? Statut ? |
|------------------------|
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |
| ⊕                      |

## *Facteurs-clés de succès*

- Faire participer chacun à la définition des règles d'action immédiates à appliquer en cas de dérive.
- S'assurer que les règles d'action immédiates sont connues et appliquées.
- Rappeler les règles et les priorités au cours des réunions d'équipe.
- S'assurer que les équipes supports sont centrées sur les mêmes priorités que les équipes opérationnelles.
- Noter sur le plan d'action quotidien de l'équipe tous les problèmes non résolus en fin de journée.
- Noter sur le plan d'action de progrès à moyen terme de l'équipe tous les problèmes non résolus en fin de semaine.

# Comment consolider le progrès ?

Consolidation  
du progrès

*Principe : rechercher les progrès et les consolider à chaque niveau*

## La personne au poste de travail :

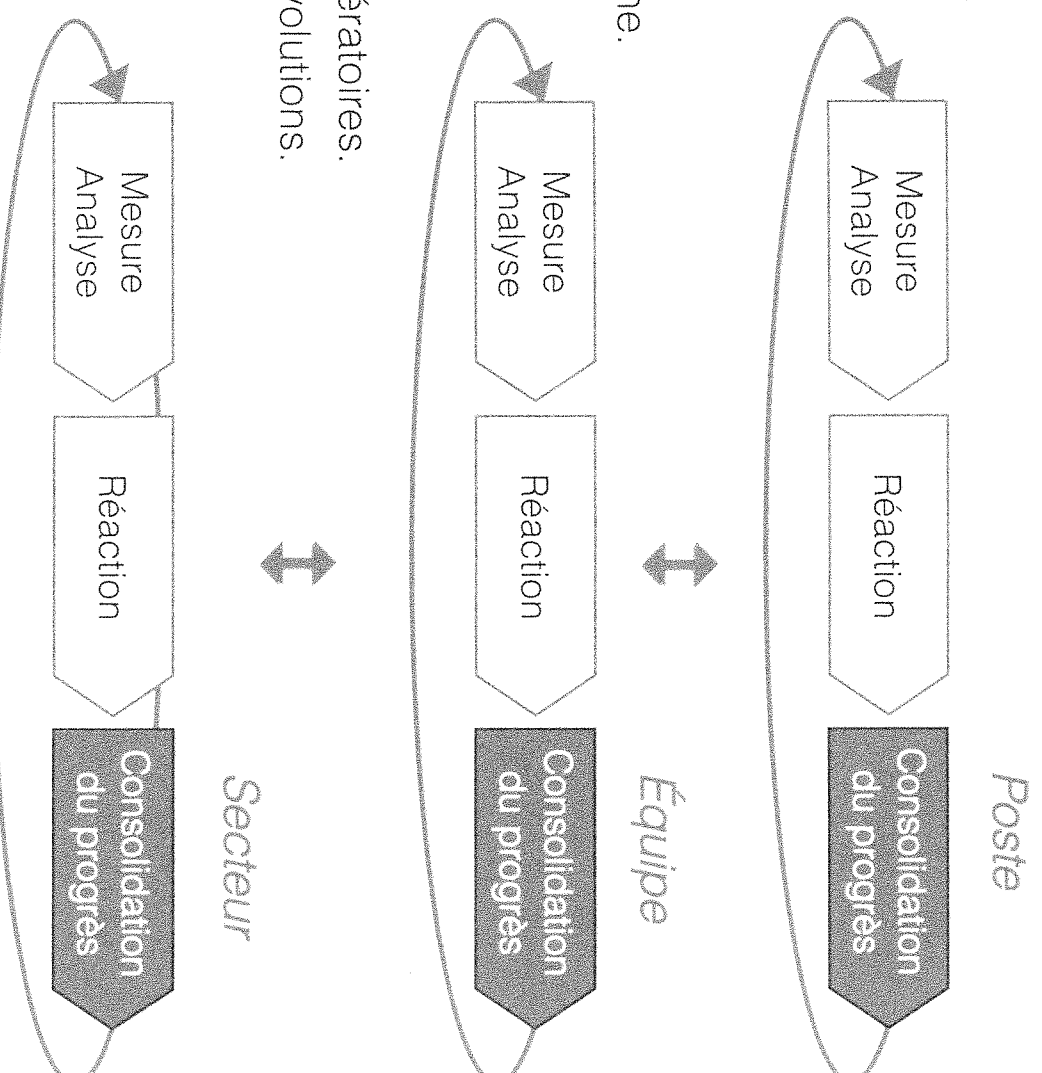
- Identifie les problèmes récurrents et propose des solutions à son niveau (aménagements, évolution des procédures et des règles de travail de l'équipe).
- Teste et valide les nouvelles pratiques.

## Le responsable avec son l'équipe :

- Identifie les problèmes non traités dans la semaine.
- Définit et priorise les actions de progrès à moyen et long termes.
- Assure, coordonne, informe sur la réalisation des actions.
- Diffuse les bonnes pratiques et les standards opératoires.
- S'assure de l'application des standards et des évolutions.

## Le responsable de secteur ou un technicien :

- Affecte des ressources aux actions à moyen et long termes.
- S'assure de l'efficacité des actions engagées.
- Valide les évolutions de standard.
- S'assure de la diffusion des bonnes pratiques.

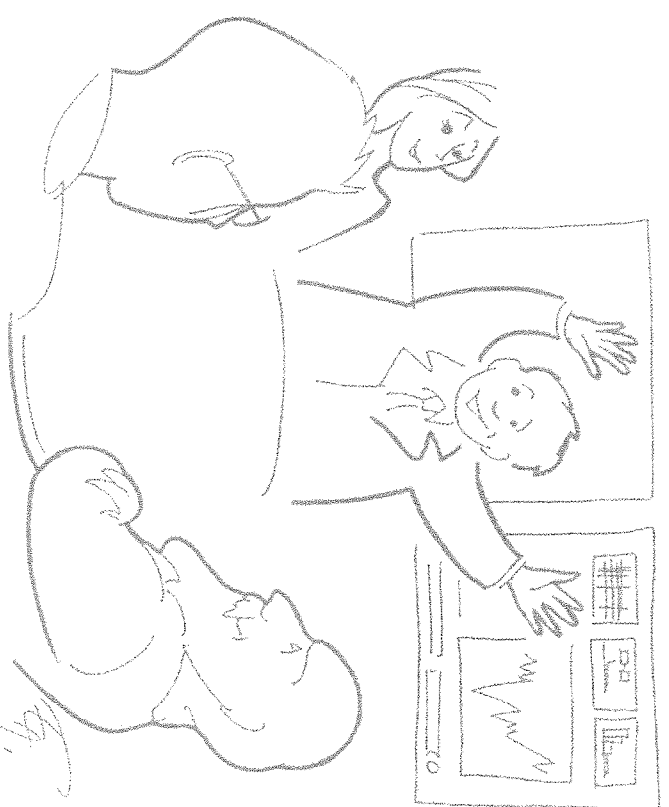


## consolidation du progrès

### *Facteurs-clés de succès :*

- Limiter le nombre d'actions de progrès en fonction des ressources disponibles :
  - 3 actions de progrès moyen terme, au maximum par équipe.
- Faire participer les personnes à la définition des évolutions :
  - Techniques.
  - Organisationnelles.
- S'assurer que les nouveaux standards opératoires, règles, bonnes pratiques... sont bien compris et appliqués.
- Communiquer sur les tendances positives à moyen et long termes.

# 7. Réussir la mise en place d'un management opérationnel quotidien



# Rôle des acteurs

*L'équipe de direction s'implique*

**L'équipe de Direction est l'acteur essentiel pour :**

- Définir les objectifs prioritaires.
- Valider la déclinaison des objectifs.
- Affecter et coordonner les moyens.
- Favoriser le changement par l'exemplarité de ses pratiques de management et d'action.

*L'encadrement et les supports sont formés*

**L'encadrement et les supports sont les acteurs essentiels pour :**

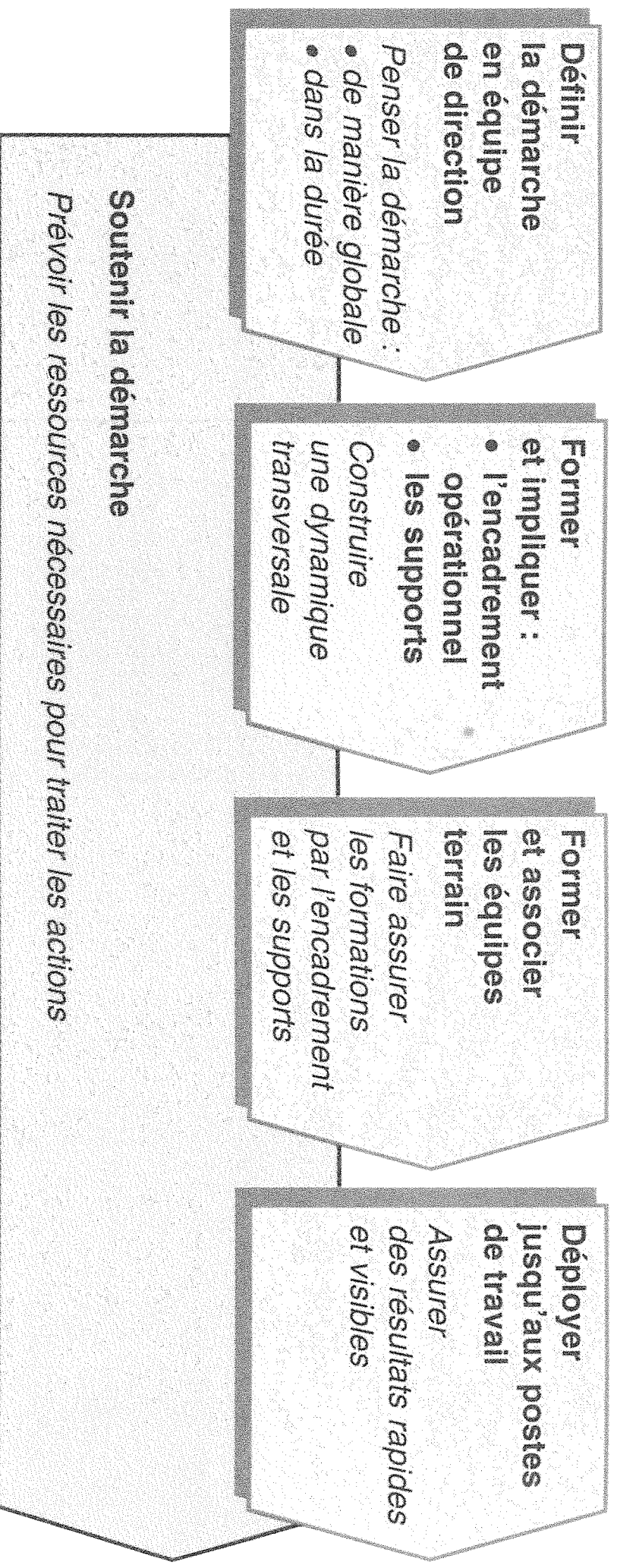
- Déployer la démarche dans leurs équipe.
- Définir les actions les plus pertinentes au regard des objectifs du niveau supérieur.
- Former au quotidien les équipes terrain.
- Favoriser le changement par leur connaissance du terrain et l'exemplarité de leurs pratiques de management.

*L'encadrement engage les équipes terrain*

**Les équipes terrain sont les acteurs essentiels du pilotage opérationnel :**

- Pour garantir la performance quotidienne.
- Pour nourrir la dynamique d'amélioration à moyen terme.

# Schéma directeur de la mise en place du management opérationnel

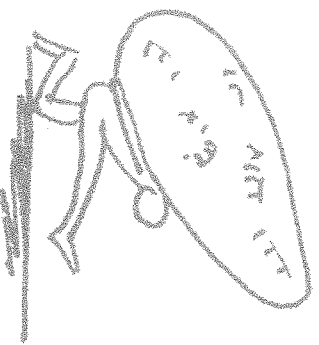


## Prendre en compte les freins au changement



*C'est du flicage !*

L'objectif n'est pas de sanctionner mais de progresser en identifiant et en traitant progressivement les problèmes.



*C'est du travail en plus !*

La démarche simplifiera les tableaux de bord et les systèmes de reporting existants.



*Pourquoi tout ce formalisme pour piloter la performance de tous les jours ?*

Les personnes du terrain ne connaissent pas toujours leurs objectifs quotidiens et leurs résultats instantanés.

Le management opérationnel formalisé permet vraiment de gagner en efficacité.

# Les 4 clés de la démarche

## **Un fonctionnement en équipe**

Les personnes disposent de l'autonomie nécessaire pour s'entraider au sein d'une équipe et piloter la performance.

## **Des pratiques de management adaptées**

Les personnes gagnent en autonomie, grâce à des pratiques de management responsabilisantes (exigence, écoute, reconnaissance).

## **Des indicateurs précoces**

Les personnes connaissent leurs objectifs et leur performance, elles identifient les dérives en temps réel et peuvent réagir rapidement.

## **La résolution effective des « *petits problèmes* » quotidiens**

Les personnes s'impliquent car elles constatent que leurs problèmes sont résolus.