

MANAGEMENT

MANAGEMENT HUMAIN ET EXCELLENCE OPERATIONNELLE

Ce module vise à développer **les compétences managériales** nécessaires pour soutenir l'excellence opérationnelle dans des environnements industriels et logistiques exigeants.

Il aborde les dimensions humaines, organisationnelles et culturelles du pilotage de la performance : engagement, responsabilisation, **leadership de terrain**, dynamique collective, et conditions de travail.

Les étudiants apprendront à **animer des équipes**, à conduire des démarches de progrès et à **intégrer les facteurs humains** dans la réussite des opérations.

SEANCE 1 : Les fondements du management humain au service de l'excellence opérationnelle

SEANCE 2 : L'humain au cœur de la performance durable

SEANCE 3 : Le manager, architecte de la dynamique collective

SEANCE 4 : le secret des équipes qui progressent durablement

SEANCE 5 : Manager face aux difficultés

SEANCE 6 : Accompagner le changement

SEANCE 7 : Coopérer malgré les désaccords

SEANCE 8 : Devenir manager

Management humain & excellence opérationnelle

Pourquoi ce module est-il devenu indispensable ?

➤ **Aujourd'hui, les entreprises créent leur avantage concurrentiel davantage par la qualité de leur management que par la seule technologie.**

Objectif du module

Comprendre comment :

- ✓ développer la performance
- ✓ mobiliser les équipes
- ✓ accompagner le changement
- ✓ construire une excellence opérationnelle durable.

Un constat

Toutes les entreprises investissent aujourd'hui dans :

- ERP / WMS / MES
- Robotisation
- Automatisation
- Intelligence Artificielle

Ces technologies sont désormais largement accessibles.

Pourtant...

Des entreprises disposant des mêmes moyens obtiennent encore :

- des performances très différentes ;
- des niveaux d'engagement très variables ;
- des résultats parfois opposés.

Pourquoi ?

Ce module répond à cette question

Le véritable levier de performance durable n'est plus uniquement technique.

Il devient :

le management des femmes et des hommes



L'excellence opérationnelle : bien plus qu'une démarche de performance

Une vision longtemps réductrice

Pendant plusieurs décennies, l'excellence opérationnelle a été principalement associée à :

- la réduction des coûts ;
- l'amélioration de la productivité ;
- l'optimisation des processus.

Cette approche reste indispensable mais demeure incomplète.

Une vision plus moderne

Aujourd'hui, une organisation performante cherche à améliorer simultanément :

- la qualité ;
- les délais ;
- les coûts ;
- la sécurité ;
- l'engagement des collaborateurs ;
- la satisfaction des clients.

L'humain au cœur de la performance

Les meilleurs processus produisent peu de résultats lorsqu'ils ne sont pas :

- compris ;
- acceptés ;
- appliqués ;
- améliorés par les équipes.



L'excellence opérationnelle consiste à améliorer durablement la performance de l'entreprise en développant simultanément les processus, les compétences et les comportements.



Une démarche globale

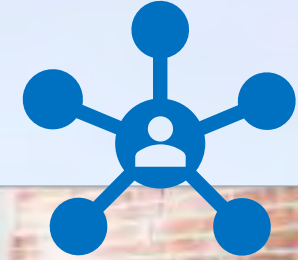
L'excellence opérationnelle ne repose pas uniquement sur des méthodes.

Elle repose également sur :

- ✓ le management
- ✓ la coopération
- ✓ l'apprentissage collectif
- ✓ l'amélioration continue.

Qu'est-ce que manager ?

Une définition moderne du management



Une définition classique

Manager consiste à :

- fixer un cap ;
- organiser les ressources ;
- coordonner les activités ;
- atteindre les objectifs de l'organisation.

Une définition plus moderne

Manager consiste également à :

- développer les compétences ;
- favoriser la coopération ;
- accompagner le changement ;
- créer un environnement propice à la performance.

Une double responsabilité

Le manager est responsable :

- des résultats obtenus ;
- de la manière dont ces résultats sont obtenus.

Performance et dimension humaine sont indissociables.

Une évolution majeure

Le manager n'est plus uniquement un expert technique.

Il devient :

- ✓ animateur
- ✓ facilitateur
- ✓ développeur de talents
- ✓ créateur de confiance.



**Le manager n'est pas celui
qui fait à la place des
autres. Il crée les
conditions permettant à
son équipe de réussir
durablement.**

Les grandes missions du manager moderne

Un métier beaucoup plus riche que la simple supervision

Piloter l'activité

Le manager :

- fixe les objectifs ;
- organise les ressources ;
- suit les indicateurs ;
- arbitre les priorités.

Développer les collaborateurs

Le manager :

- accompagne ;
- fait progresser ;
- délègue ;
- reconnaît les réussites ;
- favorise l'autonomie.

Faire coopérer

Le manager :

- anime l'équipe ;
- facilite la communication ;
- gère les tensions ;
- construit la confiance.

Préparer l'avenir

Le manager :

- ✓ conduit le changement
- ✓ développe les compétences
- ✓ améliore les processus
- ✓ construit une performance durable.



Le manager partage son temps entre le pilotage de l'activité, le développement des personnes et l'amélioration continue de l'organisation.

Le management n'est pas un style... c'est une capacité d'adaptation Pourquoi il n'existe pas de manager idéal



➤ **L'efficacité d'un manager
dépend moins de son style
préféré que de sa capacité à
adapter son comportement à la
situation.**



Les limites des approches traditionnelles

Les premiers modèles distinguent généralement :

- management directif ;
- management participatif ;
- management délégitif.

Ces approches restent utiles mais ne suffisent plus à expliquer la réalité des organisations modernes.



Une réalité plus complexe

Le comportement attendu d'un manager dépend notamment :

- des compétences du collaborateur ;
- de son autonomie ;
- du contexte ;
- du niveau d'urgence ;
- des enjeux.



Le management situationnel

Le manager adapte progressivement son niveau :

- de direction ;
- d'accompagnement ;
- de soutien ;
- de délégation.

Le style évolue avec les personnes et les situations.



Une compétence essentielle

Le véritable manager sait :

- ✓ observer
- ✓ diagnostiquer
- ✓ adapter sa posture
- ✓ faire évoluer son style.

Les compétences du manager performant

Le savoir ne suffit plus

Les compétences techniques

Le manager doit comprendre :

- son métier ;
- ses processus ;
- les contraintes opérationnelles ;
- les indicateurs de performance.

La compétence technique fonde sa crédibilité.

Les compétences managériales

Le manager doit savoir :

- organiser ;
- décider ;
- communiquer ;
- déléguer ;
- accompagner ;
- arbitrer.

Ces compétences s'acquièrent avec l'expérience et la pratique.

Les compétences relationnelles

Le manager développe :

- l'écoute ;
- l'empathie ;
- la confiance ;
- la coopération ;
- la gestion des émotions.

Ces compétences deviennent aujourd'hui déterminantes.



**La
crédibilité
d'un
manager
repose sur
un
équilibre
entre
savoir,
savoir-faire
et savoir-
être.**

Une compétence transversale

Le manager apprend surtout à :

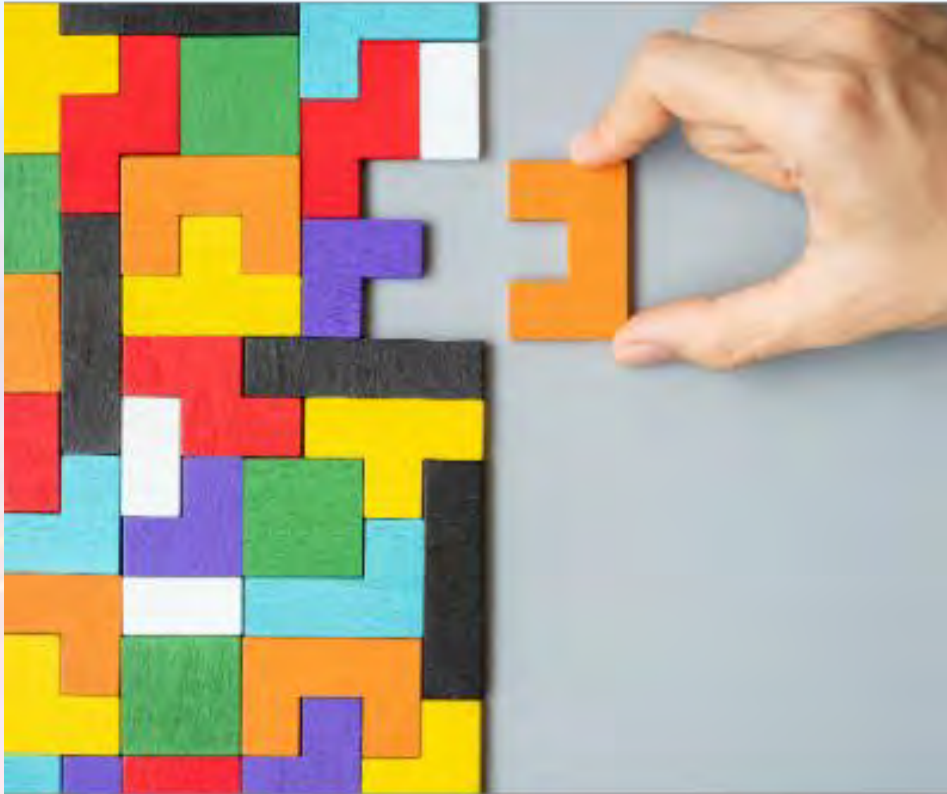
- ✓ analyser les situations
- ✓ prendre du recul
- ✓ adapter son comportement
- ✓ apprendre en permanence.



La légitimité du manager

L'autorité se donne... la légitimité se construit.

➤ **L'autorité est conférée par l'organisation. La légitimité est accordée progressivement par les collaborateurs.**



L'autorité hiérarchique

Elle provient :

- de la fonction occupée ;
- de l'organigramme ;
- de la délégation de pouvoir.

Elle permet de décider.

Elle ne garantit pas l'adhésion.

La légitimité

Elle se construit progressivement grâce à :

- la compétence ;
- la cohérence ;
- l'exemplarité ;
- la confiance.

Les comportements qui renforcent la légitimité

Le manager :

- respecte ses engagements ;
- écoute avant de décider ;
- explique ses choix ;
- traite chacun avec équité.

Une conséquence essentielle

Les collaborateurs suivent plus facilement un manager :

- ✓ qu'ils respectent
- ✓ auquel ils font confiance
- ✓ qu'ils jugent crédible
- ✓ qu'ils considèrent juste.

Le management : un métier de décisions... et de responsabilités

Votre première journée commence maintenant...



Le manager ne choisit pas les situations auxquelles il est confronté. Il choisit la manière dont il y répond.

Une réalité

Le manager évolue dans un environnement :

- complexe
- incertain
- changeant
- fortement interdépendant.

Les réponses simples sont rares.

Son quotidien

Le manager doit continuellement :

- arbitrer
- décider
- communiquer
- prioriser
- accompagner.

Souvent avec des informations incomplètes.

Son impact

Chaque décision influence :

- la performance
- les collaborateurs
- les clients
- l'organisation.

Le manager agit donc bien au-delà de son équipe.

Votre défi

À partir de maintenant :

- ✓ vous n'êtes plus étudiant
- ✓ vous devenez manager
- ✓ vous prenez vos premières décisions
- ✓ vous construisez votre légitimité.

Les grandes erreurs du jeune manager

Ce qui fragilise la performance... malgré les meilleures intentions

➔ Vouloir tout faire soi-même

Par souci d'efficacité, le jeune manager :

- résout les problèmes à la place de l'équipe ;
- contrôle chaque décision ;
- intervient en permanence.

Conséquence : l'équipe devient dépendante de lui.

➔ Confondre autorité et leadership

Le manager pense que :

- son titre suffit à convaincre ;
- les règles remplacent le dialogue ;
- l'obéissance garantit l'engagement.

Conséquence : la confiance s'érode progressivement.

➔ Négliger la dimension humaine

Le manager se concentre exclusivement sur :

- les indicateurs ;
- les délais ;
- les objectifs.

Il oublie :

- l'écoute ;
- la reconnaissance ;
- le développement des collaborateurs.



Chercher la perfection

Le manager :

- ✓ hésite à déléguer ;
- ✓ craint les erreurs ;
- ✓ retarde certaines décisions.

Or un bon manager progresse grâce à l'expérimentation, au retour d'expérience et à l'amélioration continue.



Les difficultés d'un jeune manager proviennent rarement d'un manque de bonne volonté. Elles résultent souvent de comportements qui semblent logiques mais qui produisent des effets contre-productifs.

Le manager performant : un équilibriste permanent

Manager, c'est arbitrer plus que choisir.



Le manager performant ne recherche pas la solution parfaite. Il recherche en permanence le meilleur équilibre entre des exigences souvent contradictoires.



Produire aujourd'hui...

Le manager doit :

- atteindre les objectifs ;
- respecter les délais ;
- satisfaire les clients ;
- maîtriser les coûts.

...sans compromettre demain

Il prépare également :

- les compétences futures ;
- la motivation des équipes ;
- l'amélioration continue ;
- l'adaptation aux changements.

Arbitrer en permanence

Le manager recherche un équilibre entre :

- performance et qualité ;
- contrôle et autonomie ;
- décision et concertation ;
- court terme et long terme.

Une conviction

Le management n'est pas l'art d'avoir raison.

C'est l'art de :

- ✓ décider ;
- ✓ expliquer ;
- ✓ ajuster ;
- ✓ faire progresser l'organisation.

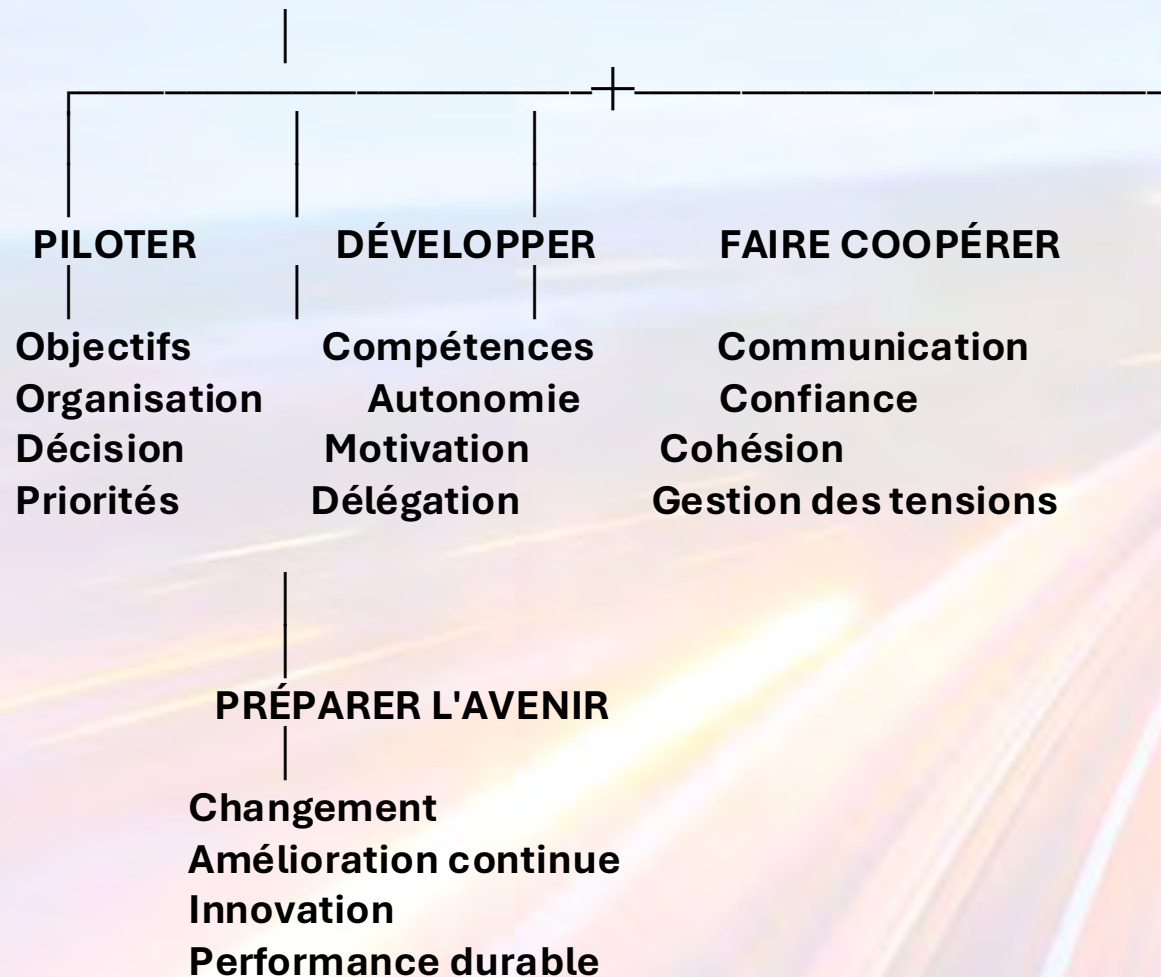
Synthèse de la séance 1

Le manager : créateur de performance durable



Le management ne consiste pas à obtenir des résultats malgré les personnes. Il consiste à obtenir des résultats grâce aux personnes.

LE MANAGER



Le manager performant

- ✓ comprend son environnement
- ✓ adapte son style
- ✓ construit sa légitimité
- ✓ développe son équipe
- ✓ prend des décisions
- ✓ recherche des équilibres
- ✓ apprend en permanence

PERFORMANCE
+
DÉVELOPPEMENT HUMAIN
+
COOPÉRATION
=
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DURABLE