

MANAGEMENT

MANAGEMENT HUMAIN ET EXCELLENCE OPERATIONNELLE

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

Pourquoi certaines équipes progressent-elles... alors que d'autres stagnent ?

Une équipe performante ne résulte pas de l'addition de talents individuels.

Elle est le produit d'une dynamique collective construite par le management.

Objectif de cette séance

Comprendre :

- ✓ pourquoi un groupe n'est pas automatiquement une équipe ;
- ✓ comment naît une culture d'amélioration continue ;
- ✓ comment le manager influence durablement les comportements collectifs.



Une observation fréquente

Dans l'industrie, on rencontre souvent :

- des équipes composées d'excellents professionnels...
- qui obtiennent pourtant des résultats décevants.

À l'inverse.

Certaines équipes aux compétences "ordinaires"

progressent continuellement

Pourquoi cette différence ?

Les compétences individuelles sont indispensables. Mais elles ne suffisent pas.

La performance collective dépend également :

- de la coopération ;
- de la confiance ;
- du partage des connaissances ;
- de la capacité à apprendre ensemble.

Une nouvelle mission pour le manager

Le manager ne coordonne plus seulement des individus.

Il construit progressivement :

- une équipe ;
- une culture commune ;
- des comportements collectifs ;
- une dynamique d'amélioration continue.

La performance collective ne dépend pas uniquement des compétences individuelles. Elle résulte principalement de la qualité des interactions, de la coopération et de la culture développée par le manager.

Groupe ou équipe : une différence fondamentale

Travailler côte à côte ne signifie pas encore travailler ensemble.



Le groupe

Un groupe est constitué de personnes qui :

- travaillent dans une même organisation ;
- poursuivent parfois des objectifs différents ;
- coopèrent ponctuellement ;
- restent principalement centrées sur leurs missions individuelles.

La coordination existe.
La coopération reste limitée.

Les caractéristiques d'une véritable équipe

Une équipe performante :

- communique naturellement ;
- partage les connaissances ;
- apprend de ses erreurs ;
- s'entraide ;
- recherche des solutions communes.

Un groupe rassemble des individus. Une équipe construit une coopération organisée autour d'un objectif commun, de responsabilités partagées et d'une confiance réciproque.

L'équipe

Une équipe partage :

- un objectif commun ;
- une responsabilité collective ;
- des règles de fonctionnement ;
- une confiance mutuelle ;
- une volonté de réussir ensemble.

La performance devient collective.

Le rôle du manager

Le manager transforme progressivement un groupe en équipe en développant :

- ✓ la coopération ;
- ✓ la confiance ;
- ✓ les objectifs communs ;
- ✓ les apprentissages collectifs.

Construire une culture d'amélioration continue

L'amélioration continue est d'abord une manière de penser avant d'être un ensemble d'outils.



Une culture d'amélioration continue repose sur l'idée que chaque collaborateur peut contribuer, chaque jour, à rendre l'organisation plus performante, plus sûre et plus efficace.

Une philosophie avant une méthode

L'amélioration continue consiste à :

- remettre en question les habitudes ;
- rechercher les causes plutôt que les coupables ;
- progresser par petites étapes ;
- apprendre en permanence.

Le progrès devient quotidien.

Une responsabilité collective

Chaque collaborateur est encouragé à :

- observer ;
- proposer ;
- expérimenter ;
- partager ses idées ;
- apprendre de ses erreurs.

L'amélioration devient l'affaire de tous.

Les caractéristiques d'une culture de progrès

Les équipes :

- analysent les difficultés ;
- capitalisent les expériences ;
- diffusent les bonnes pratiques ;
- recherchent des solutions durables.

L'organisation apprend collectivement.

Le rôle du manager

Le manager favorise une culture où :

- ✓ les idées sont écoutées ;
- ✓ les expérimentations sont encouragées ;
- ✓ les erreurs deviennent des occasions d'apprendre ;
- ✓ chacun contribue au progrès collectif.

Le manager : créateur de culture

La culture d'une équipe ne s'impose pas. Elle se construit progressivement à travers les comportements du manager.

Le manager donne l'exemple

Chaque jour, le manager montre ce qui est réellement important par :

- ses décisions ;
- son attitude ;
- ses réactions ;
- ses priorités.

Les comportements observés deviennent progressivement les normes de l'équipe.

Le manager influence les habitudes

Par ses pratiques, il encourage :

- la coopération ;
- le partage d'informations ;
- la résolution collective des problèmes ;
- la prise d'initiative.

Ces habitudes deviennent progressivement une culture.

Les collaborateurs observent tout

Ils analysent notamment :

- ce qui est valorisé ;
- ce qui est sanctionné ;
- ce qui est ignoré ;
- ce qui est réellement pratiqué.

La cohérence est essentielle.

Le rôle du manager

Le manager construit une culture lorsqu'il :

- ✓ agit avec cohérence ;
- ✓ applique les mêmes règles à tous ;
- ✓ encourage les comportements attendus ;
- ✓ incarne les valeurs qu'il souhaite développer.

Les collaborateurs observent beaucoup plus les comportements de leur manager qu'ils n'écoutent ses discours. La culture d'une équipe est le reflet des pratiques quotidiennes du management.



Les rituels managériaux qui font vivre l'amélioration continue

La culture d'équipe se construit par la répétition de pratiques simples, régulières et cohérentes.

Donner un rythme à l'équipe

Le manager met en place des temps d'échange réguliers :

- briefing quotidien ;
- débriefing ;
- partage d'informations ;
- suivi des actions.

Ces rendez-vous structurent la vie de l'équipe.

Faire participer chacun

Chaque collaborateur est invité à :

- exprimer ses difficultés ;
- proposer des améliorations ;
- partager ses réussites ;
- contribuer aux décisions.

La participation renforce l'engagement.

Développer l'apprentissage collectif

Le manager favorise :

- le retour d'expérience ;
- le partage des bonnes pratiques ;
- l'analyse collective des problèmes ;
- la transmission des savoir-faire.

Chaque situation devient une occasion de progresser.



Les bénéfices

Ces rituels développent :

- ✓ la confiance ;
- ✓ la coopération ;
- ✓ l'autonomie ;
- ✓ la performance collective.

Une culture d'amélioration continue ne repose pas sur des actions exceptionnelles mais sur des rituels managériaux réguliers qui développent la coopération, l'apprentissage et la responsabilisation.

Pourquoi certaines démarches d'amélioration continue échouent-elles ?

Les principaux freins ne sont généralement pas techniques... ils sont humains et managériaux.



Les freins liés au management

Le manager :

- décide seul ;
- contrôle excessivement ;
- écoute peu les équipes ;
- privilégie les résultats immédiats.

Les collaborateurs cessent progressivement de proposer.

Les freins liés à la culture

L'organisation :

- sanctionne les erreurs ;
- valorise peu les initiatives ;
- communique insuffisamment ;
- accepte les habitudes.

Le changement devient difficile.



Les freins liés aux équipes

Les collaborateurs peuvent développer :

- la peur du changement ;
- le manque de confiance ;
- le sentiment que leurs idées ne servent à rien ;
- une faible coopération.

L'engagement diminue progressivement.

Le rôle du manager

Le manager doit :

- ✓ expliquer le sens du changement ;
- ✓ instaurer un climat de confiance ;
- ✓ encourager les expérimentations ;
- ✓ transformer les résistances en dialogue.



Une démarche d'amélioration continue échoue rarement faute d'outils. Elle échoue plus souvent parce que les comportements, le management ou la culture ne favorisent pas le changement.

Les grands paradoxes du management d'équipe

Manager consiste souvent à concilier des exigences qui semblent contradictoires.



Le rôle du manager n'est pas de choisir entre deux approches opposées, mais de trouver un équilibre adapté au contexte, aux personnes et aux objectifs poursuivis.



Le rôle du manager

Le manager recherche en permanence un équilibre entre :

- ✓ stabilité ;
- ✓ adaptation ;
- ✓ performance ;
- ✓ développement des équipes.



Autonomie... et contrôle

Le manager doit :

- développer l'autonomie ;
 - déléguer progressivement ;
- tout en :
- garantissant la qualité ;
 - respectant les standards ;
 - maîtrisant les risques.



Droit à l'erreur... et exigence

Le manager encourage :

- l'expérimentation ;
- les initiatives ;
- l'apprentissage.

Mais il maintient également :

- des exigences élevées ;
- le respect des règles ;
- la responsabilité individuelle.



Standardisation... et innovation

Les standards :

- sécurisent les pratiques ;
- facilitent la qualité.

L'innovation permet :

- d'améliorer ces standards ;
- d'adapter l'organisation ;
- de progresser durablement.

La maturité d'une équipe : accompagner son développement

Une équipe performante ne naît pas performante.
Elle progresse progressivement grâce au management.

Une équipe se construit

Au début, les collaborateurs :

- apprennent à se connaître ;
- découvrent leurs rôles ;
- recherchent leurs repères.

Le manager structure et rassure.

Une équipe progresse

Progressivement :

- la confiance s'installe ;
- les échanges deviennent plus naturels ;
- les responsabilités sont partagées ;
- les difficultés sont traitées collectivement.

Le manager accompagne davantage qu'il ne dirige.

Une équipe devient mature

Une équipe mature :

- coopère spontanément ;
- partage les connaissances ;
- résout une partie des problèmes de manière autonome ;
- améliore en permanence son fonctionnement.

Le manager développe désormais les talents.



Le niveau de performance d'une équipe dépend autant de sa maturité collective que des compétences individuelles de ses membres.

Le manager adapte son accompagnement à chaque étape de son développement.

Adapter son management

Le manager ajuste son style selon :

- ✓ le niveau d'autonomie ;
- ✓ l'expérience de l'équipe ;
- ✓ la complexité des situations ;
- ✓ les objectifs poursuivis.

Les idées reçues sur la performance collective

Construire une équipe performante exige davantage que de bonnes intentions.

Idée reçue n°1

« Une bonne équipe est composée de bons collaborateurs. »

En réalité :

- les compétences sont indispensables ;
- mais la coopération fait la différence ;
- une équipe performante est plus que la somme de ses membres.

Idée reçue n°2

« Les outils suffisent à créer une culture d'amélioration continue. »

Les outils facilitent le progrès.

Mais sans :

- confiance ;
 - exemplarité ;
 - participation ;
 - apprentissage collectif.
- Ils produisent rarement des résultats durables.

Idée reçue n°3

« La culture d'équipe change rapidement. »

Une culture évolue :

- progressivement ;
- grâce aux comportements répétés ;
- grâce à la cohérence managériale.

Le changement culturel demande du temps.

Ce que retient le futur manager

Le manager agit chaque jour sur :

- ✓ les comportements ;
- ✓ les relations ;
- ✓ les apprentissages ;
- ✓ la culture.

La performance durable en est la conséquence.



La performance collective ne résulte ni du hasard, ni uniquement des compétences individuelles. Elle se construit progressivement grâce à une culture, des comportements cohérents et un management adapté.

Synthèse de la séance 3

Construire une équipe apprenante et une culture d'amélioration continue

PERFORMANCE DURABLE



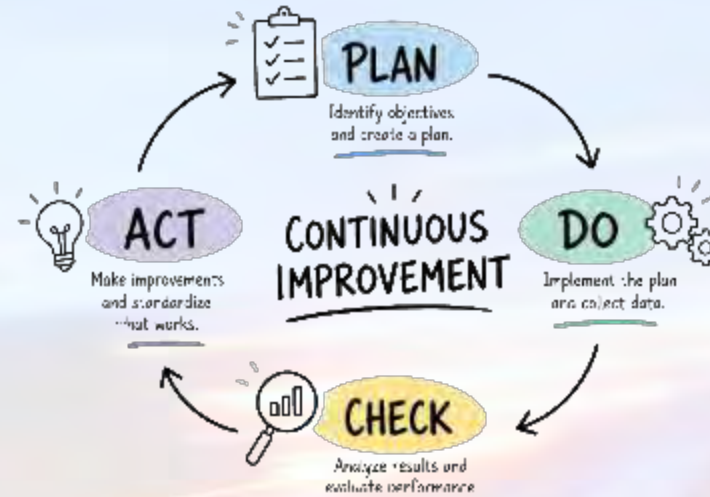
ÉQUIPE APPRENANTE ET AUTONOME



CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE



COMPORTEMENTS DU MANAGER



Le manager ne crée pas directement la performance collective. Il construit progressivement une culture de coopération, d'apprentissage et d'amélioration continue qui permettra à l'équipe de devenir durablement performante.

Les équipes développent :

- des objectifs communs
- l'entraide
- la résolution collective des problèmes
- l'apprentissage permanent
- la capitalisation des savoirs

Le manager développe :

- ✓ la confiance
- ✓ la coopération
- ✓ le partage des connaissances
- ✓ la responsabilisation
- ✓ les retours d'expérience
- ✓ les initiatives

Le manager évite :

- ✗ le contrôle permanent
- ✗ la culture de la faute
- ✗ l'absence de feedback
- ✗ l'incohérence
- ✗ le manque d'écoute

Le manager recherche en permanence l'équilibre entre :

- ⚖️ Autonomie ↔ Contrôle
- ⚖️ Innovation ↔ Standardisation
- ⚖️ Exigence ↔ Droit à l'erreur
- ⚖️ Performance ↔ Développement des personnes

COMPORTEMENTS



HABITUDES



CULTURE



PERFORMANCE COLLECTIVE

