

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 chaque jour... alors que d'autres reproduisent chaque jour les mêmes problèmes ?



Les équipes performantes ne reposent pas uniquement sur les compétences de leurs membres. Elles s'appuient sur des routines managériales qui structurent durablement leur fonctionnement.

Deux équipes comparables...

Deux ateliers disposent :

- des mêmes équipements ;
- de compétences similaires ;
- des mêmes objectifs ;
- des mêmes ressources.

Pourtant, leurs performances évoluent différemment.

Une différence essentielle

L'équipe la plus performante :

- échange régulièrement ;
- anticipe les difficultés ;
- suit ses actions ;
- apprend de ses expériences.

Elle développe des routines de pilotage.

Les routines créent la stabilité

Les routines permettent :

- de détecter rapidement les écarts ;
- de coordonner les actions ;
- de partager les informations ;
- d'éviter que les petits problèmes deviennent des crises.

Le rôle du manager

Le manager :

- ✓ structure le fonctionnement collectif ;
- ✓ instaure des rendez-vous réguliers ;
- ✓ anime les échanges ;
- ✓ transforme progressivement les habitudes en véritable système de management.

Qu'est-ce qu'une routine managériale ?
Répéter certaines pratiques ne limite pas la performance.
Cela permet au contraire de la sécuriser.



Une routine managériale est une pratique volontairement répétée afin de sécuriser le fonctionnement collectif, favoriser la coopération et anticiper les difficultés.

Le rôle du manager

Le manager :

- ✓ met en place les routines utiles ;
- ✓ leur donne du sens ;
- ✓ veille à leur régularité ;
- ✓ adapte leur contenu aux besoins de l'équipe.



Une définition du management

Une routine managériale est :

- un rendez-vous régulier ;
- une pratique structurée ;
- un moment d'échange ;
- un outil d'anticipation.

Elle apporte de la stabilité au fonctionnement collectif.



Pourquoi répéter ?

La répétition permet de :

- créer des habitudes ;
- réduire les oublis ;
- faciliter la coordination ;
- renforcer la prévisibilité.

La répétition devient un facteur de fiabilité.



Des exemples de routines

Parmi les routines les plus fréquentes :

- briefing quotidien ;
- retour d'expérience ;
- revue d'indicateurs ;
- entretien individuel ;
- suivi des plans d'action.

Chaque rituel répond à un objectif précis.

Les caractéristiques d'une routine managériale efficace

Une routine n'est utile que si elle crée réellement de la valeur pour l'équipe.

Un objectif clairement identifié

Chaque routine répond à une finalité précise :

- partager les informations essentielles ;
- coordonner les activités ;
- détecter les écarts ;
- prendre des décisions ;
- suivre les actions engagées.

Sans objectif, la routine perd rapidement son intérêt.

Un rythme adapté

Une routine performante est :

- courte ;
- régulière ;
- préparée ;
- respectueuse du temps des participants.

La régularité est plus importante que la durée.

Une participation active

Une bonne routine favorise :

- l'expression des collaborateurs ;
- les échanges entre les membres de l'équipe ;
- les propositions d'amélioration ;
- la résolution collective des difficultés.

Le manager anime.

L'équipe contribue.

Une décision suivie d'actions

Chaque routine doit déboucher sur :

- ✓ des décisions claires ;
- ✓ des responsabilités identifiées ;
- ✓ un suivi des actions ;
- ✓ un retour lors du rendez-vous suivant.

Une routine sans suivi perd toute crédibilité.



Une routine efficace est simple, régulière, participative et orientée vers l'action. Elle ne doit jamais devenir une formalité administrative.

Les principales routines du manager de proximité

Les routines rythment la vie de l'équipe et donnent au management une cadence régulière plutôt qu'un fonctionnement uniquement réactif.



Chaque routine répond à un besoin différent : informer, coordonner, accompagner, apprendre ou décider. C'est leur complémentarité qui construit un management efficace.

Les routines quotidiennes

Le manager anime régulièrement :

- le briefing de début de poste ;
- le suivi des priorités ;
- les échanges sur les difficultés ;
- le point sécurité et qualité.

Objectif :

Donner de la visibilité à l'équipe.

Les routines hebdomadaires

Chaque semaine.

Le manager organise :

- le suivi des actions ;
- les retours d'expérience ;
- les échanges interservices ;
- la revue des améliorations proposées.

Objectif :

Faire progresser l'organisation.

Les routines individuelles

Le manager prend également du temps pour :

- les entretiens individuels ;
- le feedback ;
- le développement des compétences ;
- l'accompagnement des collaborateurs.

Objectif :

Développer les personnes.

Un système cohérent

Les routines permettent de :

- ✓ piloter l'activité ;
- ✓ développer les équipes ;
- ✓ améliorer les processus ;
- ✓ renforcer la coopération.

Ensemble, elles forment un véritable système de management.



L'animation des routines : du contrôle au dialogue

Une routine managériale devient performante lorsqu'elle favorise les échanges, la responsabilisation et la recherche collective de solutions.



Le rôle du manager n'est pas de monopoliser la parole mais de créer les conditions permettant à l'équipe d'analyser, de comprendre et de progresser ensemble.

Le rôle du manager

Le manager :

- ✓ écoute avant de répondre ;
- ✓ questionne avant de décider ;
- ✓ accompagne avant de contrôler ;
- ✓ anime plutôt qu'il ne dirige.

Inform... ne suffit pas

Une routine limitée à une transmission d'informations :

- réduit les échanges ;
- limite les initiatives ;
- favorise une attitude passive.

Les collaborateurs écoutent.

Ils participent peu.

Faire participer

Le manager encourage :

- les questions ;
- les propositions ;
- les retours d'expérience ;
- les analyses collectives.

Chaque collaborateur devient acteur.

Développer la responsabilisation

Le manager privilégie :

- les questions ouvertes ;
- la recherche collective de solutions ;
- la répartition des responsabilités ;
- le suivi des engagements.

L'équipe construit progressivement son autonomie.

Les pièges des routines managériales

Une routine n'est jamais performante par nature. Elle le reste uniquement si le manager continue à lui donner du sens.

Le piège de l'habitude

Avec le temps.

Une routine peut devenir :

- répétitive ;
- mécanique ;
- prévisible ;
- déconnectée des besoins réels.

Les participants appliquent le processus...

Sans réellement réfléchir.

Le piège du monologue

Lorsque le manager :

- monopolise la parole ;
- apporte immédiatement les réponses ;
- limite les échanges.

Les collaborateurs deviennent progressivement spectateurs.

La routine perd sa dimension collective.

Le piège de l'absence de résultats

Lorsque les décisions :

- ne sont pas suivies ;
- restent sans effet ;
- ne produisent aucun changement visible.

Les équipes cessent progressivement de s'impliquer.

La crédibilité du management diminue.



Le rôle du manager

Le manager veille à :

- ✓ renouveler les échanges ;
- ✓ adapter les routines aux besoins ;
- ✓ suivre systématiquement les actions ;
- ✓ préserver la participation de l'équipe.



Une routine perd progressivement son efficacité lorsqu'elle devient automatique, qu'elle ne débouche plus sur des décisions ou qu'elle cesse d'impliquer les équipes.

Comment reconnaître un management quotidien efficace ?

Les meilleurs indicateurs d'un management performant sont souvent les comportements observés au sein de l'équipe.

Une équipe qui communique

Les collaborateurs :

- échangent spontanément ;
- partagent les informations utiles ;
- signalent rapidement les difficultés ;
- sollicitent facilement leurs collègues.

La communication devient naturelle.

Une équipe qui agit

Les collaborateurs :

- prennent des initiatives ;
- proposent des améliorations ;
- suivent les décisions prises ;
- recherchent eux-mêmes des solutions.

L'autonomie progresse.

Une équipe qui apprend

Les difficultés donnent lieu à :

- des retours d'expérience ;
- des analyses collectives ;
- un partage des bonnes pratiques ;
- une amélioration des méthodes de travail.

L'équipe progresse en permanence.



Le rôle du manager

Le manager observe :

- ✓ les comportements ;
- ✓ les interactions ;
- ✓ la qualité des échanges ;
- ✓ la progression de l'autonomie.

Ces éléments complètent les indicateurs de performance.

Un management quotidien efficace se reconnaît moins à l'absence de problèmes qu'à la capacité de l'équipe à les détecter, les partager et les résoudre collectivement.

Le manager dans une démarche d'amélioration continue

Le management quotidien n'est jamais figé. Il évolue au rythme des équipes, des organisations et des défis rencontrés.

Faire évoluer ses pratiques

Le manager s'interroge régulièrement :

- Mes routines sont-elles toujours utiles ?
- Les échanges sont-ils de qualité ?
- Les équipes participent-elles réellement ?
- Les décisions sont-elles suivies d'effets ?

Le management devient lui-même un objet d'amélioration.

S'adapter au contexte

Les pratiques évoluent selon :

- la maturité de l'équipe ;
- les priorités de l'entreprise ;
- les contraintes opérationnelles ;
- les transformations technologiques.

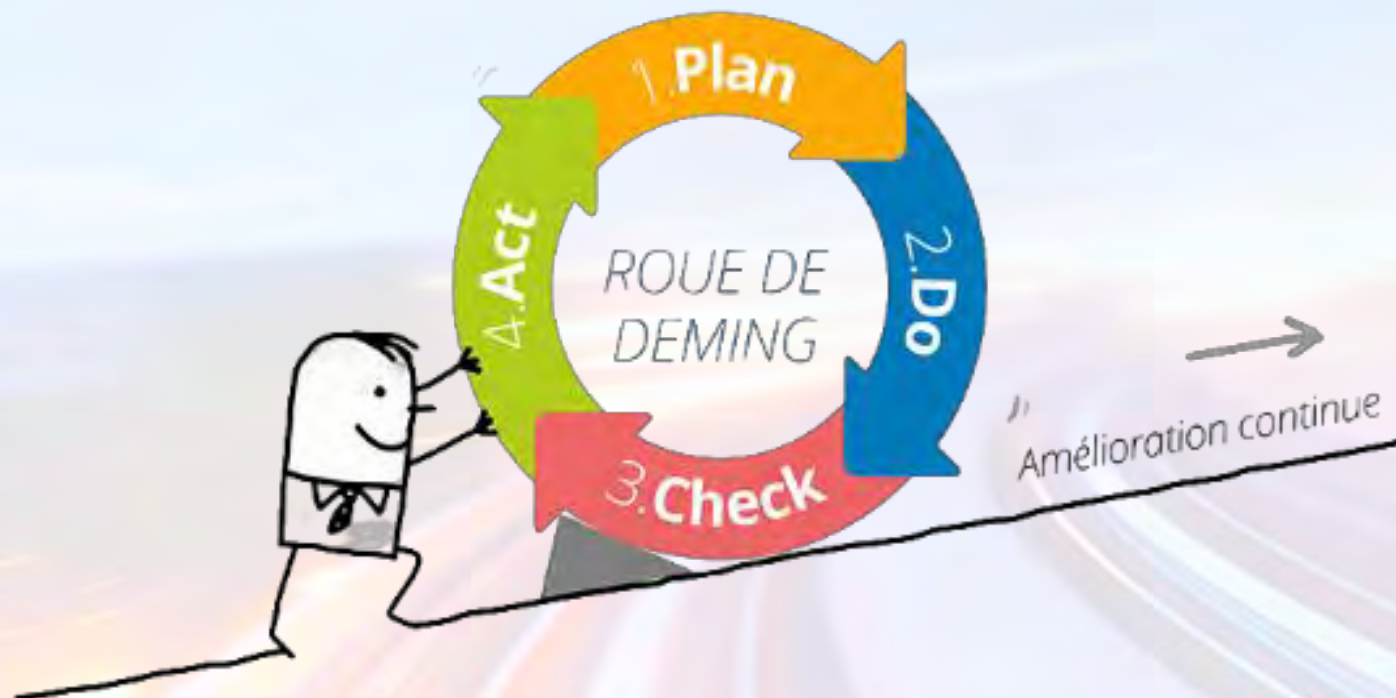
Le manager ajuste son fonctionnement.

Développer une posture réflexive

Le manager prend régulièrement du recul sur :

- ses décisions ;
- son mode de communication ;
- sa manière d'animer ;
- son impact sur l'équipe.

Il apprend de sa propre expérience.



Une dynamique permanente

Le manager cherche continuellement à :

- ✓ simplifier ;
- ✓ faire participer ;
- ✓ renforcer l'autonomie ;
- ✓ améliorer durablement le fonctionnement collectif.

Un manager performant ne cherche pas à appliquer définitivement une méthode. Il analyse régulièrement ses pratiques, les adapte et les améliore pour répondre aux besoins de son équipe et de son environnement.

Les idées reçues sur le management quotidien Le management de proximité est souvent victime de croyances qui limitent son efficacité.



Le management quotidien ne consiste ni à multiplier les réunions, ni à contrôler davantage les équipes. Il consiste à créer les conditions d'une coopération durable et d'une autonomie progressive.

Idée reçue n°1

« Plus je contrôle, plus mon équipe sera performante. »

En réalité :

- le contrôle sécurise certaines activités ;
- mais l'excès de contrôle réduit :
 - les initiatives ;
 - la responsabilisation ;
 - l'autonomie.

Le bon management recherche un équilibre.

Idée reçue n°2

« Une bonne réunion est une réunion où le manager parle beaucoup. »

En réalité.

Une réunion performante est celle où :

- les collaborateurs participent ;
- les difficultés sont exprimées ;
- les décisions sont comprises ;
- chacun repart avec un plan d'action clair.

Idée reçue n°3

« Lorsqu'il n'y a plus de problème, les routines deviennent inutiles. »

En réalité.

Les routines permettent précisément :

- d'éviter que les problèmes réapparaissent ;
- de maintenir la vigilance ;
- de poursuivre les améliorations.

La stabilité ne supprime jamais le besoin de pilotage.

Ce que retient le futur manager

Le management quotidien consiste à :

- ✓ faire participer ;
- ✓ développer l'autonomie ;
- ✓ maintenir la coordination ;
- ✓ accompagner durablement la progression de l'équipe.



Synthèse de la séance 4

Le management quotidien : animer, coordonner et développer durablement son équipe

LEADERSHIP DURABLE



ÉQUIPE AUTONOME ET RESPONSABLE



MANAGEMENT QUOTIDIEN EFFICACE



ROUTINES MANAGÉRIALES PERTINENTES



Le manager construit :

- ✓ des rendez-vous réguliers
- ✓ des échanges de qualité
- ✓ des décisions suivies
- ✓ des habitudes collectives
- ✓ une coopération durable



Le management quotidien ne consiste pas à gérer des urgences. Il consiste à construire un système de routines, de comportements et de relations qui permet à l'équipe de fonctionner durablement avec davantage d'autonomie, de coopération et de performance.

Le manager anime :

- le briefing quotidien
- les retours d'expérience
- les entretiens individuels
- le suivi des actions
- le partage des bonnes pratiques

Le manager évite :

- X les réunions sans objectif
- X le contrôle permanent
- X les monologues
- X l'absence de suivi
- X les routines devenues administratives





Le manager recherche en permanence :

⚖️ Participation ↔
Décision

⚖️ Autonomie ↔ Contrôle

⚖️ Régularité ↔ Adaptation

⚖️ Résultats ↔
Développement des
équipes



Le manager recherche en permanence :

⚖️ Participation ↔ Décision

⚖️ Autonomie ↔ Contrôle

⚖️ Régularité ↔ Adaptation

⚖️ Résultats ↔ Développement des équipes

