L'ART DE MANAGER ET DE PROGRESSER AVEC LE LEAN

LA CONFÉRENCE DU LUNDI DE MICHAEL BALLÉ

CYCLE 2027

Le management est un art plus qu'une science

Le bon management est toujours contextuel et repose sur la compréhension technique des situations, l'intuition des personnes et du bon sens politique. Toutefois, tout art repose sur des pratiques de base, des gestes, dont la maîtrise permet l'improvisation en situation. Et ces gestes ne sont plus vraiment enseignés aujourd'hui aux managers qui animent au quotiden leur équipe, opérationnnelle ou fonctionnelle.

Alors, quels sont ces gestes fondamentaux du métier de manager ? Comment s'améliorer dans sa pratique de ces gestes managériaux ? Avec plus d'un siècle de théorie du management, il est possible d'établir des standards de départ et des exercices lean de kaizen pour progresser.

C'est ce dont nous parlons ensemble chaque mois dans ces conférences du lundi autour de 11 thèmes qui structurent la vie d'un manager, quelle que soit la nature de son entité et son secteur d'activité.



Intervenant

Michael Ballé est co-fondateur de l'Institut Lean France et auteur de nombreux livres de management (retrouvez la liste de ses livres en fin du document)

Informations - Organisation

- **Lieu de formation :** en présentiel à l'Ecole des Mines (75006 Paris) + connexion Zoom pour ceux qui préfèrent être en distanciel + replay disponible 48h après chaque Conférence
- **Dates 2027 :** lundi 11 janvier - 8 février - 8 mars - 5 avril - 3 mai - 7 juin - 5 juillet - 6 septembre - 4 octobre - 8 novembre - 6 décembre
- **Horaire :** de 19h à 21h
- **Prix** : Tarif individuel : 95€ HT la session ou 935 € HT pour les 11 sessions (85 € HT la session) Tarif de groupe à partir de 3 personnes, nous contacter pour avoir le tarif à info@leanfrance.fr
- **Inscriptions** : https://www.institut-lean-france.fr/evenement/**conference-du-lundi-cycle-2027/**

Thèmes des conférences mensuelles

1. Satisfaire ses clients : 11 JANVIER 2027

Le succès repose sur une base croissante de clients qui vous recommandent. Pour satisfaire pleinement ses clients il faut s'engager dans la continuité de cette satisfaction et comprendre l'évolution de leurs attentes. En parallèle il faut connaître produits, services et technologies parfaitement pour comprendre les zones de rapprochement ou d'éloignement. La satisfaction des clients passe par la réussite de la partie standard du travail, mais aussi des demandes singulières de chaque personne. L'outil lean est la VA/VE pour apprendre à délivrer plus de valeur concrètement, pas à pas.

2. Être team leader : 8 FEVRIER 2027

Être leader commence par une conversation régulière, avec chaque membre de l'équipe, un à un, sur les priorités. Le leader aide ses équipiers à sortir du triangle de Karpman en clarifiant le contexte, ouvrant des perspectives et encourageant à l'action concrète. Un rôle essentiel du team leader est d'aider chaque membre de l'équipe à bien réaliser ses tâches et à apprendre à mieux les faire. Pour mener une équipe, le team leader doit savoir montrer l'importance qu'a le travail de chacun, clarifier les zones d'autonomie, encourager les efforts, maintenir l'ambiance de l'équipe et gérer les conflits, et enfin savoir bâtir des plans en équipe pour faire face aux situations inattendues.

3. Résoudre des problèmes : 8 MARS 2027

L'action managériale peut se voir comme une suite de décisions. Pour prendre des décisions astucieuses, il faut savoir bien résoudre les problèmes, surtout dans les situations volatiles, complexes, incertaines et ambigües. Pour que collègues et collaborateurs vous écoutent il faut tout d'abord mener des analyses convaincantes. Pour être écouté, il faut aussi savoir naviguer entre points de friction, conflits et besoin d'empathie. De plus, les problèmes ont souvent une dimension politique à apprécier pour apprendre à formuler des stratégies claires selon les différents enjeux et les rapports de force - un plan par personne pour recruter les autres à ses plans. Maîtriser la boucle OODA (Observer, Orienter, Décider, Agir) permet d'avancer même dans le brouillard de la guerre et construire un chemin en bâtissant des alliances durables.

4. Vendre un projet (quand personne n'achète) : 5 AVRIL 2027

Au travail, tout est une vente – pour faire avancer ses idées, il faut savoir convaincre, influencer et obtenir feux verts et ressources. Les clés de la vente sont 1/ établir un rapport, 2/ comprendre le problème concret du client, 3/ accompagner les choix, 4/ conclure l'affaire et 5/ assurer l'après-vente. Bien vendre une idée nécessite de comprendre comment influencer et pour cela d'analyser les enjeux concrets pour l'ensemble des décisionnaires : quelle insatisfaction cherchent-ils à résoudre, quels risques voient-ils. L'outil de kaizen est le A3 de proposition de projet qui permet de clarifier en quoi la solution résout le problème – et le teamwork, résoudre les problèmes au-delà des frontières fonctionnelles.

5. Piloter un budget : 3 MAI 2027

Les organisations tiennent sur des budgets : des plans d'allocations de ressources et d'espérances de gain financier et opérationnel. Piloter son propre budget est incontournable pour trouver sa place dans le schéma d'ensemble. Au-delà du suivi des dépenses, cela signifie voir au quotidien les dérives et les impasses faites avec une prière à la Sainte Vierge. Il ne s'agit pas de contrôler chaque coût de manière idiote, mais de se faire un tableau de bord simple qui permet de visualiser l'avancée glissante des recettes et des dépenses. Piloter un budget veut également savoir répondre aux demandes de *reporting* de la hiérarchie. L'outil lean est la construction d'indicateurs de productivité qui permettent d'anticiper la direction des résultats.

6. Savoir négocier ses conversations : 7 JUIN 2027

Les revers, obstacles et déceptions sont inévitables dans la vie comme au travail et, a posteriori, bien souvent des moments clé d'apprentissage si on les prend bien. Ces moments durs sont souvent l'occasion de conversations souvent difficiles où l'on sent qu'on risque d'y perdre quelque chose, qu'il s'agisse d'un objectif, d'un résultat, d'un point de vue, d'une relation - ce qui déclenche des réponses instinctives de combat, de fuite ou de sidération. En face, les autres se trouvent aussi souvent en situation de blocage affectif. Leur mettre alors la pression ne résout rien. Entre conflit et empathie, c'est quand nous nous devons d'être le plus rationnel pour trouver des solutions astucieuses dans la difficulté que notre biologie nous fait défaut. Savoir négocier ses conversations difficiles commence donc par rebrancher le cerveau pensant, faire le point sur les buts à moyens termes, regarder le point suivant et faire une analyse franche de la situation. Cela nous permet de faire de meilleurs arbitrages et de maintenir la motivation et l'esprit d'équipe même quand tout semble aller mal.

7. Gérer ses tâches et son temps : 5 JUILLET 2027

La seule ressource qu'on ne peut augmenter est le temps, la véritable clé du succès est la productivité sans stress. Nous sommes tous noyés de requêtes immédiates qui, si on les suit toutes, ne nous laisse plus le temps pour accomplir nos véritables buts. Gérer son temps et son travail nécessite avant tout de sortir tout ça de sa tête et le visualiser : 1/ répéter les objectifs et les transformer en une action concrète à faire tout de suite, 2/ visualiser les demandes et les traiter en ordre d'arrivée (à faire tout de suite, à ignorer, à passer à quelqu'un d'autre, à traiter comme un projet à part entière, à traiter comme incomplet mais important), 3/avoir un mécanisme clair de points réguliers, qui ne se transforme pas en réunionite. Le challenge suivant est de gérer les variations de demandes, et comment on les transfère à l'équipe. L'outil lean pour mieux manager le temps est le kanban et la mesure du lead-time.

8. Prendre plus vite de meilleures décisions : 6 SEPTEMBRE 2027

Décider est un processus profondément émotionnel, qui combine analyse, action et éthique. Prendre une bonne décision ne consiste pas seulement à obtenir un bon résultat, mais d'abord à suivre un processus de réflexion solide. La première étape est de reconnaître qu'une décision doit être prise et de distinguer la qualité de la décision de son résultat, car une bonne décision peut parfois conduire à un résultat décevant. Il est ensuite essentiel de bien cadrer la décision en définissant clairement le problème à résoudre, les objectifs recherchés, les contraintes à respecter et le calendrier à suivre. Une bonne décision s'appuie sur une base de connaissances : il faut identifier les informations disponibles, repérer les zones d'incertitude et déterminer ce qu'il est nécessaire d'apprendre ou de vérifier avant d'agir. Il est aussi important de reconnaître les personnes qui seront affectées par la décision afin de les impliquer dans la réflexion ou, au minimum, de les informer. Enfin, la décision doit ensuite être évaluée en termes de risques et d'espérance de gain.

9. Organiser une équipe : 4 OCTOBRE 2027

Une équipe gagne quand chacun rame dans le même sens, et se donne en confiance. Une équipe réussit quand il y a une bonne ambiance où chacun se sent écouté, soutenu et responsable du succès des autres. Organiser une équipe pour qu'elle fonctionne est loin d'être simple et nécessite en premier lieu de bien comprendre les livrables attendus et le niveau de performance visé. Il s'agit ensuite de diviser les tâches et de les répartir en fonction des compétences de chacun en rôles et responsabilités, puis de s'assurer de la synchronisation des spécialités. Enfin, pour que l'équipe fonctionne, il faut en comprendre les activités liées aux tâches à exécuter et les activités nécessaires à la maintenance de l'équipe – ainsi que d'apprendre à reconnaître les comportements délétères et y faire face.

10. Maintenir une bonne ambiance dans l'équipe : 8 NOVEMBRE 2027

Une équipe a ses humeurs, et ces humeurs s'additionnent dans le temps pour créer une ambiance de travail, bonne ou mauvaise. Cette ambiance impacte autant l'expérience quotidienne des membres de l'équipe, sa performance, tout particulièrement son travail d'équipe et la réputation de son manager. L'ambiance n'est pas juste une somme de caractères ou d'attitudes, mais également un geste du manager. L'équipe oscille naturellement entre se centrer sur elle-même et les difficultés et se centrer sur la mission. Le manager doit donc apprendre à naviguer entre ces deux pôles ainsi que les personnes difficiles ou les mouvements d'humeur. Donner une direction claire aux taches à réussir, communiquer facilement, créer un climat de confiance, d'entraide et maintenir de la bonne humeur ne sont pas innés. Ces actes s'apprennent par des gestes, pratiques et rituels d'équipe qui vont de maintenir des normes, détendre l'atmosphère, remettre les gens au travail, gérer la contagion émotionnelle à la gestion de conflit.

11. Communiquer de manière persuasive : 6 DECEMBRE 2027

Communiquer est un geste qui vise à orienter, influencer et déclencher des actions. Discuter n'est pas communiquer. Transmettre de l'information n'est pas communiquer. Communiquer signifie présenter une information selon un contenu et un format qui va déclencher une action. Communiquer signifie transférer une pensée d'un cerveau à l'autre. La clarté de la communication est la clé de son efficacité – la discussion ne fait que laisser chacun sur ses idées d'origine. Communiquer signifie expliquer 1/ quoi, 2/ comment, 3/ pourquoi, pour motiver l'autre à prendre un compte l'information et agir. Bien communiquer nécessite comprendre le messaging, le storytelling, les accroches, le medium et les voies d'information. L'outil lean pour mieux communiquer est le 5S qui permet de clarifier et standardiser les canaux de communication.

Bibliographie des livres de Michael Ballé

Managing With Systems Thinking (McGraw-Hill, 1994), The Effective Organization Workbook (McGraw Hill, 1997), Reengineering des processus (Dunod, 2000), The Gold Mine (Lean Enterprise Institute, 2005), The Lean Manager (Lean Enterprise Institute, 2009), Lead With Respect (Lean Enterprise Institute, 2014), Le Management Lean (Pearson, 2016), La Stratégie Lean (Eyrolles, 2018), The Lean Sensei (Lean Enterprise Institute, 2019), Apprendre à apprendre avec le Lean (Eyrolles, 2021), Raise The Bar (Keenly, 2022) – Réussir en équipe (Keenly, 2023), Réussir ses décisions stratégiques (l'Harmattan, 2024), L'hôpital apprenant (Eyrolles, 2024), What's Lean, Michael Ballé's Lean Glossary (Lean Enterprise Institute, 2025)