

OBJECTIFS DU MODULE

MANAGEMENT 4.0 & CONDUITE DU CHANGEMENT

Décrypter un environnement 4.0 :

Cartographier technologies & impacts sociaux-organisationnels

Mesurer la maturité et la readiness au changement :

Construire et interpréter un diagnostic 4.0

Co-concevoir une feuille de route de transformation :

Prioriser chantiers, choisir indicateurs, planifier quick-wins

Piloter des équipes hybrides & auto-organisées :

Mettre en place rituels et outils collaboratifs data-driven

Accélérer l'adhésion au changement :

Déployer leviers d'influence, storytelling, serious gaming



PLAN DU MODULE Management 4.0 & Conduite du Changement

Management 4.0 & VUCA

Qu'est-ce que piloter dans un monde VUCA ? Digitalisation, complexité, volatilité. Rôle du manager augmenté.

Mise en situation : Boussole VUCA

Leadership distribué & agilité collective

Pilotage sans chef : scrum, holocratie, gouvernance partagée. Rituels agiles utiles au changement.

Mise en situation : Tour Agile

Conduite du changement I – Approches & modèles

Kotter 8-Steps, ADKAR, Bridges. Quand utiliser quoi ? Avantages/inconvénients.

Mise en situation : Jeu de rôle appliquer Kotter

Conduite du changement II – Plan d'action

Feuille de route, quick wins, résistances au changement, indicateurs

Mise en situation : Change Poker

Pilotage par la donnée & KPI 4.0

Data visualisation, tableau de bord, IA explicable. OEE, OKR, leading vs lagging indicators.

Mise en situation : Data-challenge

Leadership transformationnel

Intelligence émotionnelle, Management par le sens, et leadership inspirant.

Mise en situation : Leader Sprint

Nouvelles formes d'organisation du travail

Environnement digitalisé, hybride et responsabilisant

Mise en situation : Hybrid Work

Restitution finale & feedback 360°

Pitch de diagnostic + stratégie de conduite du changement pour une organisation réelle ou simulée

Présentation Pecha Kucha – 20 slides de 20s, minuté, 1slide=1photo : 6min40s

CONDUITE DU CHANGEMENT I : APPROCHES & MODÈLES



- Identifier les principaux **modèles de conduite du changement**
- Comprendre les logiques, étapes et usages de **Kotter**, **ADKAR** et **Bridges**
- Choisir le bon modèle selon le **type de transformation**
- Discuter des **forces et limites** de ces approches

Pourquoi tant de
projets de
transformation
échouent malgré de
bonnes intentions ?

« Le plus grand danger
dans les périodes de
turbulence n'est pas la
turbulence – c'est
d'agir avec la logique
d'hier. »

Peter Drucker

LES ENJEUX DU CHANGEMENT

Tout changement (numérique, stratégique, culturel) confronte les organisations à des **forces de résistance** internes.

- 70 % des projets de transformation échouent ou n'atteignent pas leurs objectifs initiaux (source : McKinsey, Prosci)
- Les **freins humains et organisationnels** sont souvent plus critiques que les freins techniques

À votre avis,
qu'est-ce qui
bloque le plus un
changement ?

Changement numérique :

transformation digitale,
dématérialisation, IA,
automatisation...

Changement stratégique :

réorientation de marché,
repositionnement
concurrentiel, fusions...

Changement culturel :

évolutions managériales,
ouverture à la diversité,
montée en autonomie...

**LES VÉRITABLES ENJEUX DU CHANGEMENT NE SONT DONC PAS
SEULEMENT TECHNIQUES, ILS SONT :**

ENJEU**DESCRIPTION****Humain**

Faire évoluer les postures, apaiser les
peurs, mobiliser les énergies

Collectif

Obtenir l'adhésion des équipes, construire
du sens commun

Managérial

Piloter sans imposer, accompagner au lieu
de contrôler

Culturel

Transformer sans renier, créer de la fierté
dans la transition

POURQUOI LE CHANGEMENT SUSCITE-T-IL AUTANT DE RÉSISTANCE ?

1. Facteurs humains

- Perte de repères, d'habitudes, de statut ou d'identité professionnelle.
- Peur de ne pas être à la hauteur (compétences, rythme, nouvelles exigences).
- Méfiance envers la sincérité du changement (discours $\neq$ actes).
- Fatigue du changement ("encore une réforme, encore un outil...").

2. Facteurs organisationnels

- Surcharge de projets, absence de vision partagée.
- Manque de temps pour s'approprier les nouveautés.
 - Communication floue ou trop descendante.
 - Structures hiérarchiques figées ou silotées.

3. Facteurs symboliques ou culturels

- Attachement à l'histoire ou à "ce qui a toujours marché".
- Crainte de voir la culture d'entreprise se diluer ou se banaliser.
- Incompréhension du "pourquoi" du changement.

LES 3 GRANDS MODÈLES DE CONDUITE DU CHANGEMENT



Kotter – 8 étapes (Top-down structurant)

1. Créer un sentiment d'urgence
2. Former une coalition
3. Développer une vision
4. Communiquer la vision
5. Donner les moyens d'agir
6. Générer des victoires rapides (quick wins)
7. Consolider les gains
8. Ancrer les changements dans la culture

LES 3 GRANDS MODÈLES DE CONDUITE DU CHANGEMENT

ADKAR – Prosci (centré individu)

- **A**wareness (prise de conscience)
- **D**esire (envie de participer)
- **K**nowledge (savoir comment changer)
- **A**bility (capacité à mettre en œuvre)
- **R**einforcement (renforcement pour maintenir)



ADKAR = 5 ÉTAPES LINÉAIRES ET INTERDÉPENDANTES

ÉTAPES

Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement

QUESTIONS À SE POSER

Pourquoi ce changement est-il nécessaire ?

Est-ce que j'ai envie de changer ?

Que dois-je apprendre pour réussir ?

Suis-je capable de l'appliquer concrètement ?

Qu'est-ce qui va me donner envie de continuer ?

SI IGNORÉE...

Résistance passive, inertie

Cynisme, sabotage, démobilisation

Erreurs, confusion, inefficacité

Frustration, blocage, surmenage

Retour aux anciennes habitudes

LES 3 GRANDS MODÈLES DE CONDUITE DU CHANGEMENT



Bridges – Transition émotionnelle

- Le **changement** est extérieur ; la **transition** est intérieure
- Étapes :
 1. Fin / perte
 2. Zone neutre / incertitude
 3. Nouveau départ

« Le changement est une situation. La transition est un processus. » – William Bridges

LE MODÈLE DE BRIDGES REPOSE SUR 3 PHASES ÉMOTIONNELLES SUCCESSIVES

1. Fin / Perte (Endings)

Accepter de quitter quelque chose.

- C'est la **phase de deuil** de l'ancien état : habitudes, confort, rôles, relations.
- Elle peut susciter : **déni, colère, tristesse, peur, nostalgie.**
- Cette étape est souvent négligée par les managers qui vont trop vite vers "le nouveau".



Le changement commence par une fin.

Exemple :

Un salarié attaché à son ancienne méthode de travail, à son bureau ou à son manager, peut résister, même à un changement objectivement positif.



Accompagnement recommandé :

Reconnaître les pertes, permettre d'en parler, ritualiser la fin (communiquer, écouter, célébrer ce qui s'achève).

LE MODÈLE DE BRIDGES REPOSE SUR 3 PHASES ÉMOTIONNELLES SUCCESSIVES

2. Zone neutre / Incertitude (Neutral zone)

Une zone floue, entre-deux inconfortable.

- C'est une **période de flottement** où l'ancien est parti, mais le nouveau n'est pas encore intégré.
- Elle provoque souvent : **doute, anxiété, désengagement**, mais aussi **créativité, réinvention, test**.
- C'est le **cœur de la transition** : un moment délicat mais riche en potentiel.

C'est ici que naissent les résistances ou les rebonds.

Exemple :
Des collaborateurs perdent leurs repères, leur motivation baisse. Mais certains commencent à tester de nouvelles façons de faire.

Accompagnement recommandé :

Rassurer, clarifier les objectifs, encourager l'expérimentation, valoriser les initiatives, maintenir un lien fort.

LE MODÈLE DE BRIDGES REPOSE SUR 3 PHASES ÉMOTIONNELLES SUCCESSIVES

3. Nouveau départ (New beginning)

S'approprier la nouveauté et s'y engager.

- C'est la phase où **le changement est intégré**, les nouveaux comportements émergent, la confiance revient.
- Elle peut générer : **énergie, engagement, fierté, alignement.**
- Attention : un nouveau départ ne se décrète pas, il se **mature lentement.**

Exemple :

Une équipe adopte enfin le nouvel outil, partage des bonnes pratiques, et en tire un bénéfice concret.

Accompagnement recommandé :

Donner du sens, reconnaître les progrès, célébrer les victoires, pérenniser les bonnes pratiques.

COMPARATIF

Modèle	Type de changement	Points forts	Limites
Kotter	Structuration globale	Cadre clair, séquentiel	Long à déployer
ADKAR	Approche individuelle	Simple, mesurable	Parfois trop linéaire
Bridges	Accompagnement humain	Prise en compte émotionnelle	Moins opérationnel

Aucun modèle n'est universel. Il faut adapter la démarche au contexte et à la culture.



« Vous ne changerez jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rend l'ancien obsolète. »
Buckminster Fuller

<https://youtu.be/vD4hAgXqjCM>