

# MANAGEMENT 4.0 & CONDUITE DU CHANGEMENT



## OBJECTIFS DU MODULE

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 II – Plan d'action



- Identifier les principaux **freins au changement** (organisationnels, psychologiques, contextuels)
- Connaître les **leviers d'action** efficaces selon la situation
- Construire une **feuille de route de transformation** cohérente
- Utiliser un outil ludique (Change Poker) pour **prioriser les interventions**

Avez-vous déjà été témoin  
d'un projet qui n'a pas tenu  
ses promesses ?  
*Expliquez ...*

Qu'est-ce qui manquait selon vous ?

*« Un objectif sans plan  
s'appelle un vœu. »*  
**Antoine de Saint-Exupéry**

# LES FREINS AU CHANGEMENT : LES RECONNAÎTRE

## 1. Individuels (psychologiques)

- Peur de l'inconnu
- Perte de repères, de statut, d'expertise
- Charge mentale

## 2. Organisationnels (structure, culture)

- Silos, routines ancrées
- Manque de coordination
- Complexité des systèmes

## 3. Contextuels (environnement, timing)

- Crise, manque de budget, incertitude externe
- Mauvais moment stratégique



# LES FREINS INDIVIDUELS (PSYCHOLOGIQUES)

Ils concernent **la personne**, son vécu, ses émotions, ses motivations. Ils sont souvent **invisibles mais puissants**.

## Exemples :

- **Peur de l'inconnu** : « Que va-t-il se passer ? Et si je ne m'en sortais pas ? »
- **Perte de repères ou d'expertise** : « J'étais compétent dans l'ancien système, je redeviens débutant. »
- **Crainte de perdre son statut ou sa légitimité** : « Mon rôle risque de disparaître. »
- **Charge mentale et fatigue** : « Encore un nouveau logiciel ? On a déjà 10 projets sur le feu. »



Ces freins sont souvent émotionnels (angoisse, méfiance, frustration) et peuvent entraîner : passivité, scepticisme, cynisme.

## Pour agir :

- Écouter activement, individualiser l'accompagnement, proposer des formations rassurantes, reconnaître l'effort d'adaptation.

# LES FREINS ORGANISATIONNELS (STRUCTURE, CULTURE, PROCESSUS)

Ils concernent le **fonctionnement interne de l'entreprise** : sa manière de s'organiser, de décider, de communiquer.

## Exemples :

**Silos organisationnels** : chaque service fonctionne de façon isolée, sans coopération.

**Routines bien ancrées** : « On a toujours fait comme ça. »

**Manque de coordination ou de pilotage clair** : messages contradictoires, absences de décisions tranchées.

**Systèmes complexes et rigides** : ERP lourds, procédures bloquantes, manque d'agilité.

**Ces freins créent de l'inertie, de la désorganisation, voire de la démotivation collective.**

## Pour agir :

→ Mettre en place des référents, des outils agiles, fluidifier la communication transverse, tester en petit avant d'industrialiser.

# LES FREINS CONTEXTUELS (ENVIRONNEMENT, TIMING)

Ces freins sont **externes à l'organisation ou liés à son environnement immédiat**. Ils ne sont pas forcément évitables, mais ils doivent être pris en compte dans le **calendrier et la stratégie du changement**.

## Exemples :

**Période de crise ou d'instabilité économique** : « Ce n'est pas le moment de tout changer. »

**Conflits sociaux ou climat social tendu** : « On a d'autres priorités : apaiser les tensions. »

**Manque de budget ou de moyens** : « Le projet est bon, mais il n'y a pas les ressources. »

**Multiplicité de projets simultanés** : « Trop de transformations en même temps, on n'y arrive plus. »



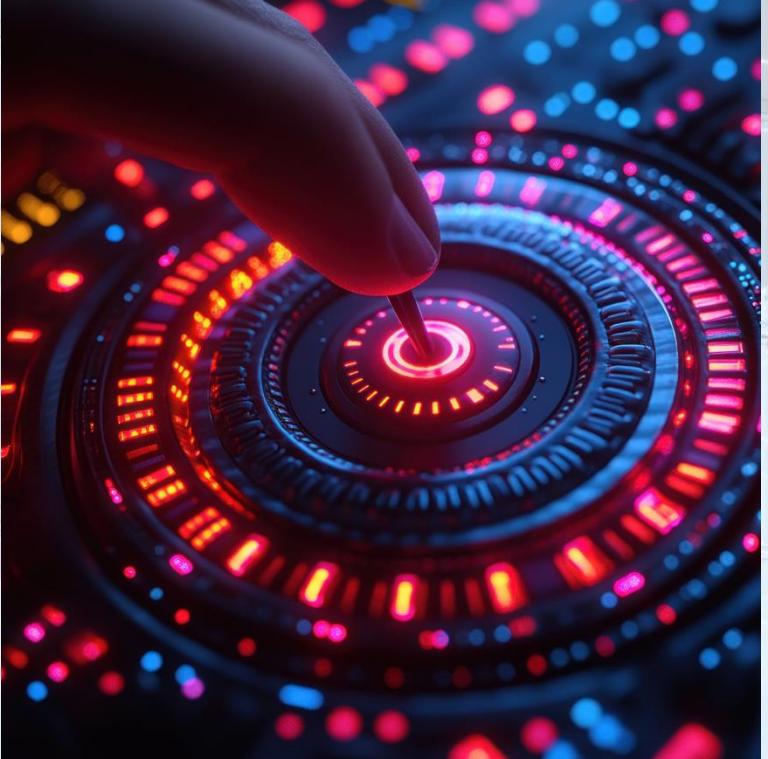
## Pour agir :

→ Adapter le tempo, prioriser, sécuriser les conditions avant de déployer, associer les parties prenantes.

Type de frein	Cible principale	Exemples concrets	Leviers possibles
Individuel	Personne / émotionnel	Peur, perte de repères, surcharge mentale	Écoute, formation, valorisation des acquis
Organisationnel	Système interne	Silos, rigidité, mauvaise coordination	Référents, outils agiles, management transversal
Contextuel	Environnement global	Crise, incertitude, timing inadapté	Sécurisation, phasage, communication transparente

« Le problème n'est pas la résistance au changement. Le problème, c'est la qualité du changement qu'on propose. »  
**Michel Crozier**

# LES LEVIERS D'ACTION : LA BOÎTE À OUTILS



- **Cognitifs** : Vision, Sens, Feedback
- **Émotionnels** : Confiance, Appartenance, Engagement
- **Structurels** : Rituels, Indicateurs, Quick wins
- **Relationnels** : Mobilisation, Leadership partagé, Alliés
- **Communicationnels** : Storytelling, Transparence, Symboles

Un bon plan de conduite du changement ne repose pas sur 1 levier...  
mais sur un **enchaînement de leviers adaptés** à la situation.

# CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE SIMPLE

## 1. Diagnostiquer la situation

- Où sont les résistances ?
- Quels sont les acteurs clés ?
- Quel est le tempo à adopter ?

## 2. Prioriser les leviers d'action

- Choisir les leviers pertinents
- Classer par efficacité attendue / faisabilité / timing

## 3. Visualiser la feuille de route

- Format ligne du temps, canvas ADKAR, carte mentale



◆ Étape 1 : urgence → ◆ Étape 2 : storytelling → ◆ Étape 3 : quick win → ◆ Étape 4 : mobilisation → ◆ Étape 5 : célébration

## 4 PRINCIPES FONDAMENTAUX pour une conduite de changement réussie



<https://youtu.be/soMfXmf5GGU>