

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

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 distribué & agilité collective

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

Mise en situation : Tour Agile

Leadership transformationnel

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

Mise en situation : Leader Sprint

Conduite du changement I – Approches & modèles

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

Mise en situation : Jeu de rôle appliquer Kotter

Nouvelles formes d'organisation du travail

Environnement digitalisé, hybride et responsabilisant

Mise en situation : Hybrid Work

Conduite du changement II – Plan d'action

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

Mise en situation : Change Poker

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

Leadership transformationnel

- Distinguer **leadership transactionnel** et **transformationnel**
- Comprendre les 4 piliers du **leadership transformationnel**
- Identifier les **attitudes-clés du manager 4.0** en contexte VUCA
- Analyser les **impacts émotionnels du changement**
- Formuler une **posture managériale** adaptée à une situation de transformation



« Un manager gère des ressources, un leader mobilise des volontés. »

**“Avez-vous déjà eu un ‘bon manager’... mais pas un vrai leader ?
Quelle différence ?”**

« Le rôle du leader n'est pas de venir avec toutes les bonnes idées, mais de créer un environnement où les bonnes idées peuvent émerger. »

Simon Sinek

Leadership transactionnel vs transformationnel

| LEADERSHIP | DESCRIPTION | OBJECTIF | RISQUES |
|--------------------------|--|---------------------------------------|---|
| Transactionnel | Management par objectifs, par règles, par contrôle | Maintien de l'ordre, efficacité | Motivation extrinsèque, court terme |
| Transformationnel | Management par le sens, l'inspiration, la posture | Mobilisation, engagement, dépassement | Nécessite une forte cohérence personnelle |

les deux styles peuvent coexister, mais dans le changement, c'est le **transformationnel qui permet d'embarquer** les équipes.

Les 4 piliers du leadership transformationnel (Bass & Avolio)

Qu'est-ce que le leadership transformationnel ?

C'est un **style de leadership** qui vise à **transformer les individus, les équipes et les organisations** par l'inspiration, la confiance, la stimulation intellectuelle et la considération.

Contrairement au **leadership transactionnel** (basé sur des récompenses/sanctions), le leadership transformationnel repose sur :

- La **mobilisation d'un collectif** autour d'une **vision inspirante**,
- Le **développement de l'autonomie**,
- L'**engagement émotionnel** des collaborateurs.

1. **Influence idéalisée** : exemplarité, valeurs fortes, posture cohérente
2. **Motivation inspirante** : vision engageante, discours positif, ambition collective
3. **Stimulation intellectuelle** : remise en question constructive, innovation, droit à l'erreur
4. **Considération individualisée** : écoute, accompagnement, reconnaissance personnalisée

Les 4 piliers du leadership transformationnel selon Bass & Avolio

1. Idealized Influence (influence idéalisée)

Le leader inspire confiance et admiration par l'exemplarité.

- Il incarne les valeurs qu'il défend,
- Il est perçu comme **modèle, intègre, cohérent**,
- Il crée une **adhésion naturelle**, pas imposée.

💬 *Ex. : Un manager qui incarne l'esprit d'innovation par sa posture, sa manière de tester, d'oser et d'écouter.*

2. Inspirational Motivation (motivation inspirante)

Le leader donne du sens et mobilise autour d'une vision claire.

- Il projette un **avenir stimulant et partagé**,
- Il utilise des **symboles, des récits, des objectifs motivants**,
- Il crée **l'envie de contribuer à quelque chose de plus grand que soi**.

💬 *Ex. : "Nous ne changeons pas un outil, nous changeons notre manière de servir nos clients."*

3. Intellectual Stimulation (stimulation intellectuelle)

Le leader pousse à penser autrement, à innover, à remettre en question les routines.

- Il valorise les idées nouvelles, l'expérimentation,
- Il **encourage la créativité**, le droit à l'erreur,
- L'apprentissage permanent,
- Il développe une **culture de l'agilité intellectuelle**.

💬 *Ex. : "Et si on testait une autre manière de faire ? Même si ça échoue, on apprendra."*

4. Individualized Consideration (considération individualisée)

Le leader accompagne chacun selon ses besoins, ses forces et ses leviers.

- Il adopte une posture de **coach, mentor ou tuteur**,
- Il sait **écouter, reconnaître, soutenir, déléguer intelligemment**,
- Il fait **grandir chaque membre de l'équipe**.

💬 *Ex. : Prendre le temps d'identifier les talents cachés, personnaliser les parcours de montée en compétences.*

En résumé



| 4 I de Bass & Avolio | Traduction | Finalité |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Idealized Influence | Influence par l'exemplarité | Inspirer la confiance |
| Inspirational Motivation | Motivation par la vision | Donner du sens |
| Intellectual Stimulation | Stimulation par la réflexion | Encourager l'innovation |
| Individualized Consideration | Accompagnement sur mesure | Valoriser chacun |

Les 4 I de Bass & Avolio

Posture managériale & émotions du changement

Focus émotionnel :

- Les collaborateurs peuvent vivre un changement comme une **perte** (statut, compétences, routines...)
- Le rôle du manager est de **nommer les émotions, de ne pas les nier** et de créer de la **sécurité psychologique**

Attitudes clés à développer :

- Clarté des attentes (cadre + cap)
- Écoute active (réellement entendre les inquiétudes)
- Posture de “gardien du sens”
- Courage managérial : dire, soutenir, assumer

Le Modèle “U” de Scharmer

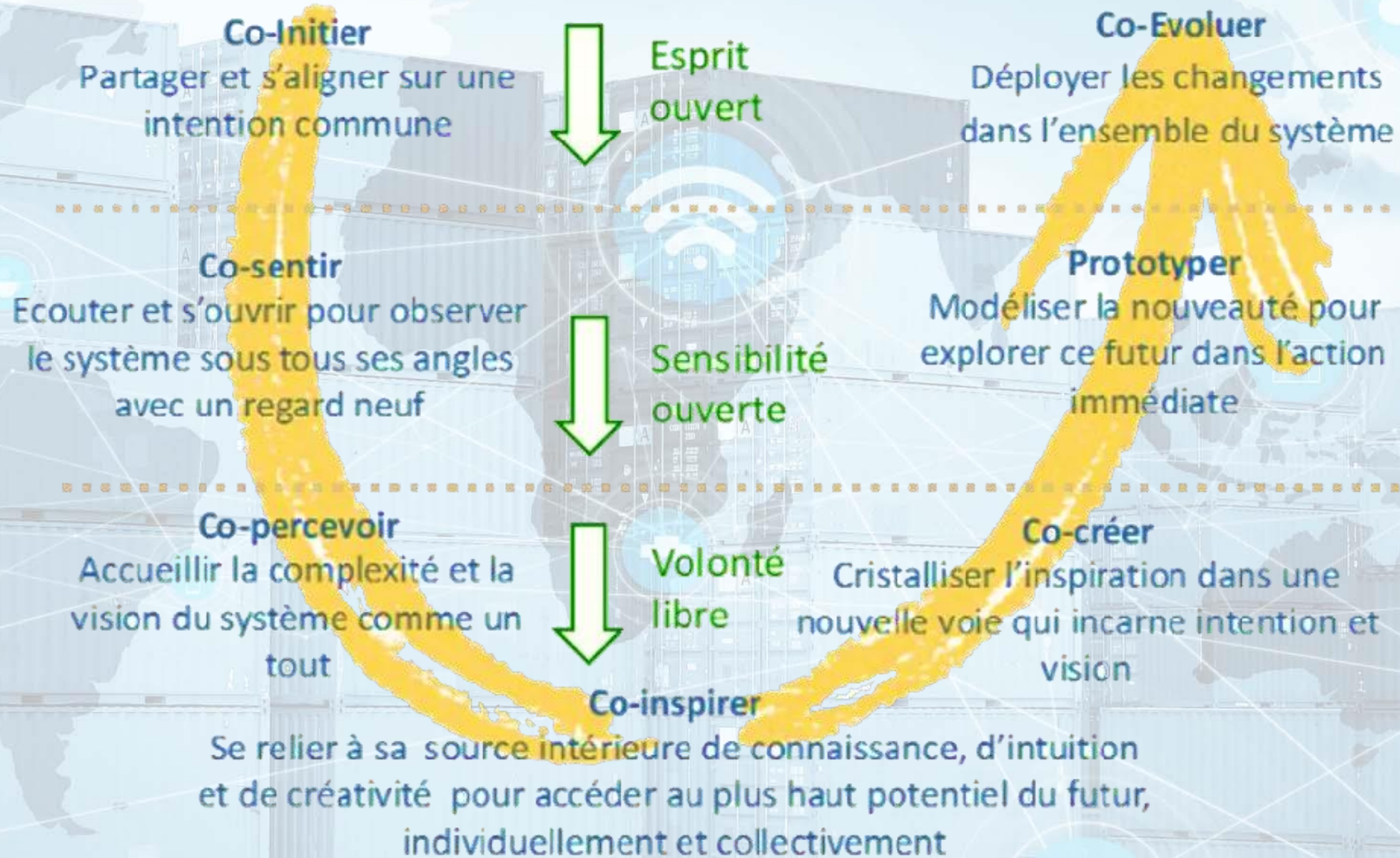
(Theory U – Otto Scharmer, MIT)

« On ne peut pas construire le futur avec la conscience qui a créé les problèmes du présent. »

Otto Scharmer

La Théorie U d’Otto Sharmer est un modèle novateur pour transformer les systèmes et les organisations. Fondée sur l’écoute et l’innovation, cette approche en 5 étapes (7 étapes) facilite le leadership, la co-crédation de visions partagées et la gestion du changement.





En résumé



| Phase descendante | Phase profonde | Phase montante |
|-------------------|--------------------------------|------------------------|
| Observer (esprit) | Se connecter (cœur, intention) | Agir (volonté) |
| Ouvrir l'esprit | Ouvrir le cœur | Ouvrir la volonté |
| Déconstruction | Présence à soi et au système | Reconstruction alignée |

« Le succès d'une intervention dépend de la condition intérieure de l'intervenant. »

Otto Scharmer

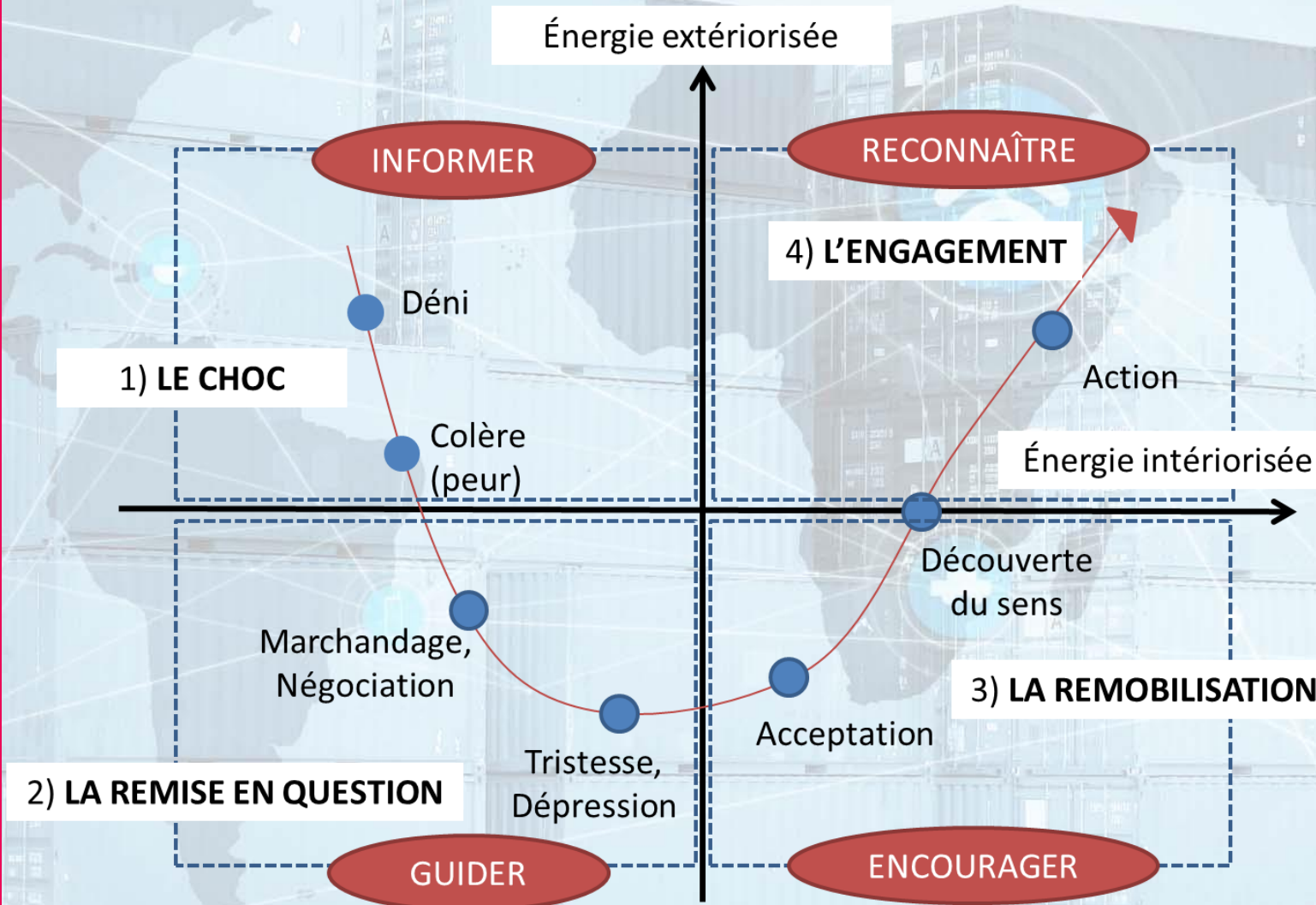
La courbe du deuil de Kübler-Ross

Un modèle pour comprendre les **phases émotionnelles** traversées face à une **perte, un changement ou une rupture**.

Les 5 étapes du modèle original

| Phase | État émotionnel | Réaction typique |
|-----------------------|----------------------------|---|
| 1. Déni | Refus de la réalité | « Ce n'est pas possible... » |
| 2. Colère | Révolte, frustration | « Pourquoi moi ? C'est injuste ! » |
| 3. Négociation | Tentatives de compromis | « Et si on faisait autrement ? » |
| 4. Dépression | Tristesse, perte d'énergie | « À quoi bon ? On n'y arrivera pas... » |
| 5. Acceptation | Recentrage, ouverture | « C'est la réalité, avançons. » |

La courbe du deuil de Kübler-Ross



| Phase | Actions managériales possibles |
|-------------|---|
| Déni | Informer, rassurer, expliquer les faits |
| Colère | Écouter, canaliser, ne pas entrer en conflit |
| Négociation | Co-construire, laisser un espace de dialogue |
| Dépression | Accompagner, maintenir du lien, offrir du sens |
| Acceptation | Responsabiliser, valoriser, célébrer les avancées |

En vous appuyant sur cette citation, répondez aux 3 questions suivantes en 10 à 15 lignes au total :

1. **Qu'est-ce que cette phrase vous inspire personnellement ?**
2. (Lien avec vos expériences de stage, projet, ou de vie étudiante)
3. **Donnez un exemple concret où une personne a exercé un leadership fort sans avoir une position de pouvoir formelle.**
4. (Dans une équipe projet, une association, un sport collectif, etc.)
5. **Dans votre futur métier d'ingénieur, quelles postures de leadership souhaitez-vous incarner, indépendamment de votre niveau hiérarchique ?**
6. (Citez 2 ou 3 attitudes précises)

« Le leadership, ce n'est pas une position, c'est une posture. »

John C. Maxwell