

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

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,
- 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

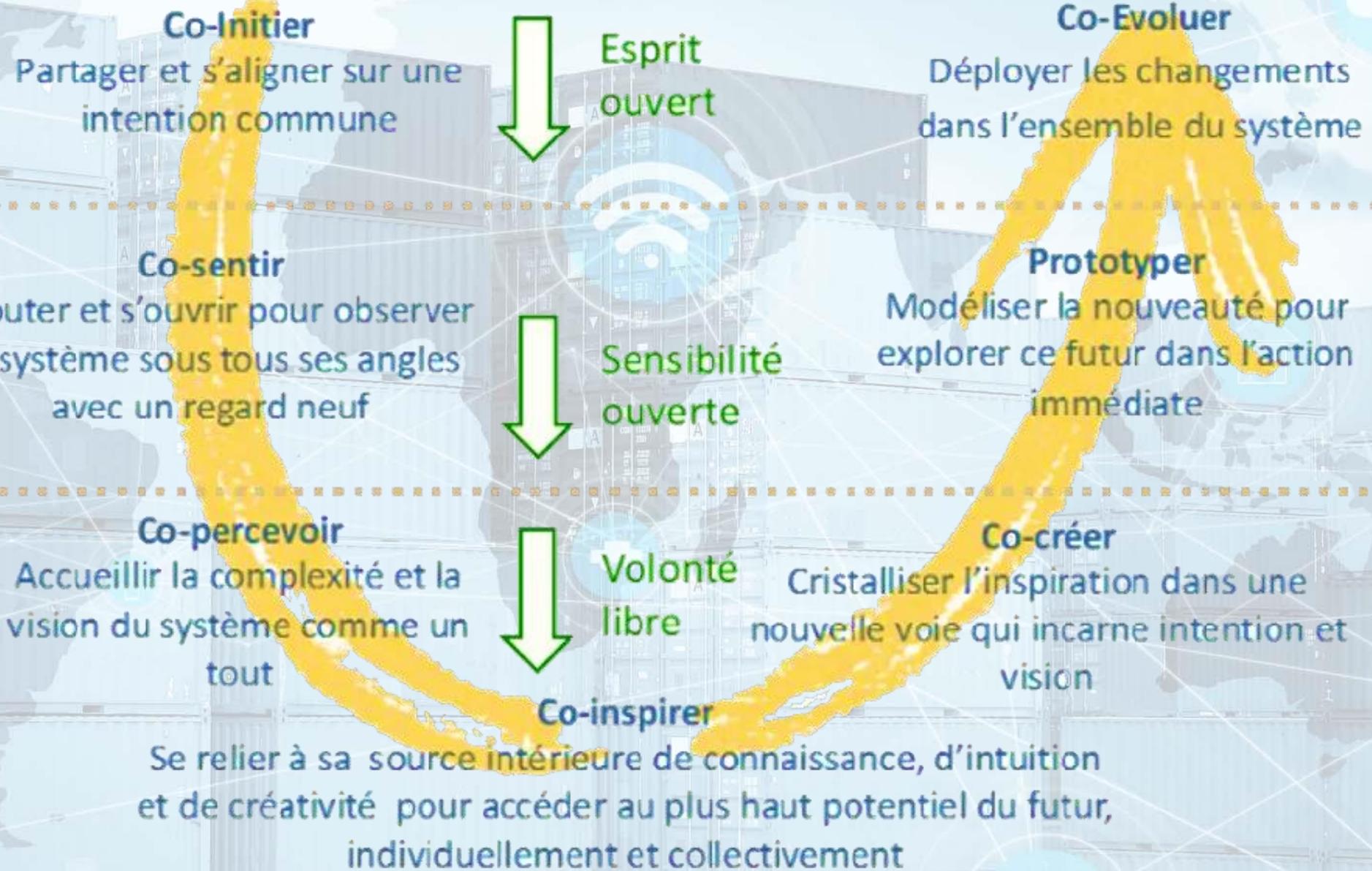
(Theory U – Otto Scharmer, MIT)

« 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-création 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

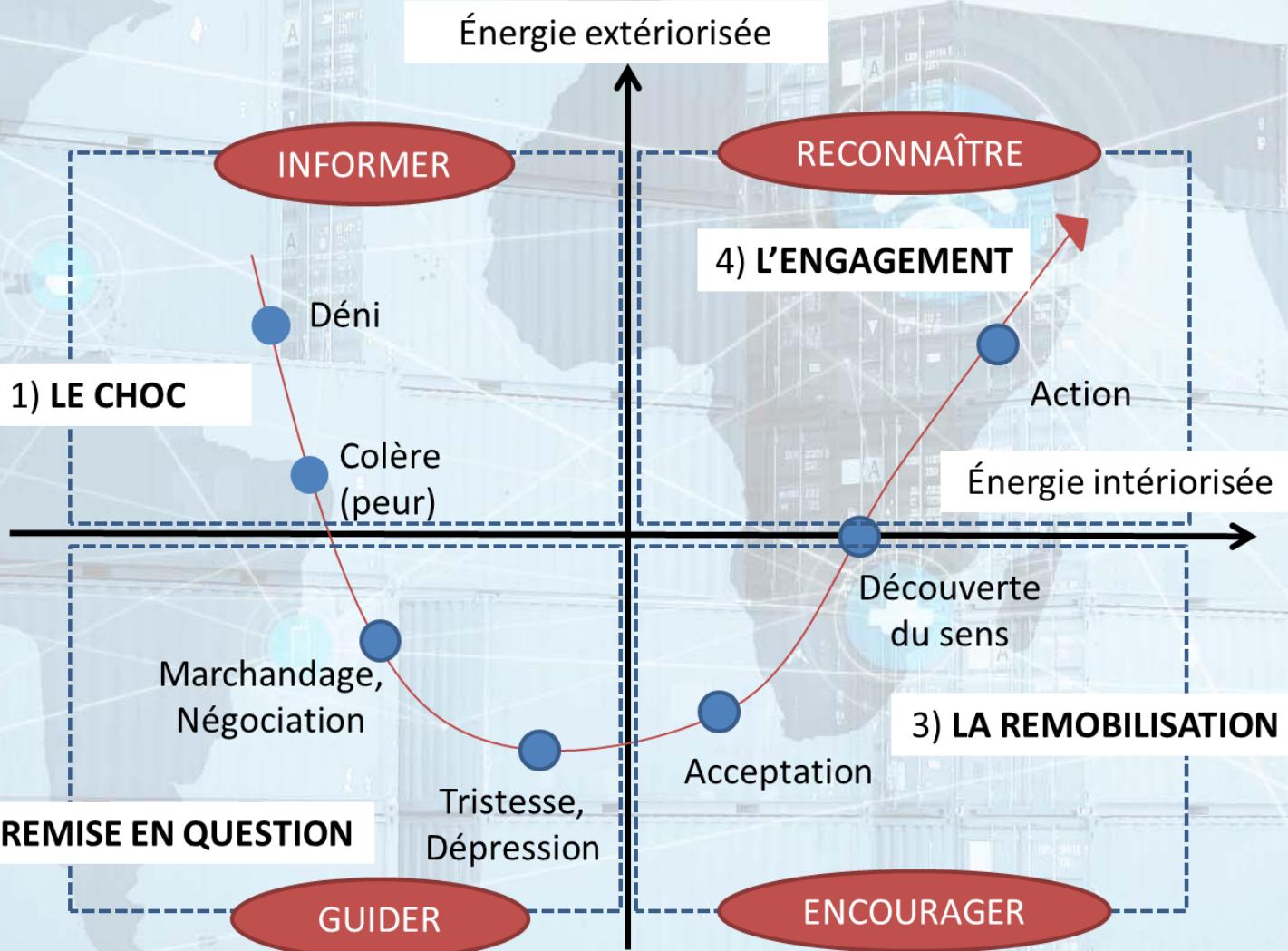
La courbe du deuil de Kübler-Ross

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)**

