# 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, holacratie, 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*

**Innover pour engager**
Design thinking, Sprint, TRIZ, serious gaming, prototypage rapide
*Mise en situation : Sprint design*

**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*

# Nouvelles formes d'organisation du travail

*« On ne résout pas un problème avec les modes de pensée qui l'ont engendré. »* **Albert Einstein**

- Décrire les principales évolutions des organisations du travail à l'ère numérique
- Identifier les enjeux et impacts du travail hybride, collaboratif, agile, responsabilisant
- Comprendre les tensions entre autonomie, contrôle, collectif et performance
- Projeter les rôles clés du manager dans ces nouveaux environnements

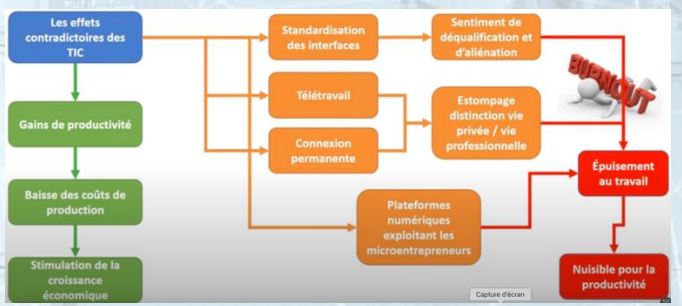
# Que faudrait-il désapprendre dans les anciennes manières de manager pour répondre aux défis actuels du travail ?

« Toute organisation est parfaitement conçue pour obtenir les résultats qu'elle obtient. »
**W. Edwards Deming**

# Panorama des nouvelles formes d'organisation

| Ancien modèle | Nouveau modèle |
|---|---|
| Hiérarchie pyramidale | Réseaux collaboratifs, tribus |
| Présence = performance | Résultat = performance |
| Bureau fixe, horaires fixes | Travail hybride, asynchrone |
| Contrôle & reporting | Autonomie, confiance & feedback |
| Gestion par les règles | Gestion par le sens |

https://youtu.be/JrZjABnWTCE




https://youtu.be/VE81xDeKY0w

**Évolution du paradigme organisationnel**

Les organisations vivent aujourd'hui une **mutation profonde**, accélérée par :

•les avancées numériques (digitalisation, outils collaboratifs),
•les transformations sociétales (quête de sens, équilibre pro/perso),
•les attentes des nouvelles générations (autonomie, horizontalité),
•et les crises successives (sanitaire, écologique, géopolitique).

| ANCIEN MODÈLE (MODÈLE TAYLORIEN/INDUSTRIEL) | NOUVEAU MODÈLE (ORGANISATION 4.0) |
|---|---|
| **Hiérarchie pyramidale** | **Réseaux collaboratifs**, cellules autonomes, "tribus" |
| **Présence = performance** | **Résultat = performance** (objectifs clairs, délivrables) |
| **Bureau fixe, horaires fixes** | **Travail hybride**, télétravail, asynchrone |
| **Contrôle & reporting** | **Autonomie, confiance**, feedbacks continus |
| **Gestion par les règles, procédures** | **Gestion par le sens**, la vision, les valeurs |

# Nouveaux modèles organisationnels en pratique

**Les entreprises Opales (Frédéric Laloux – Reinventing Organizations)**

•**Autogouvernance** : plus de hiérarchie, décisions prises collectivement.
•**Raison d'être évolutive** : chaque membre agit selon la mission partagée.
•**Pleine individualité** : chacun est invité à être pleinement lui-même.

• 📌 Exemple : Patagonia

**Sociocratie & Holacratie**

•Décision par **consentement** et non par majorité.
•Organisation en **cercles interconnectés**, avec des rôles définis.
•Favorise la **transparence, la co-responsabilité**, l'agilité.

• 📌 Exemples : Zappos, Scarabée Biocoop

**Le management par la confiance**

•Délégation de responsabilité vers les équipes terrain.
•Réduction des niveaux hiérarchiques, mise en place de **rituels de feedback**.

• 📌 Exemples : Michelin (*"Responsabilisation au plus près de l'action"*)
•Decathlon (*"Leader-serviteur" dans les magasins*)

**Plateformes collaboratives & travail distribué**

•Slack, Teams, Notion, Trello, Miro, ClickUp, Zoom :
•outils qui rendent le travail **synchrone ou asynchrone**, accessible, traçable.

•Culture de l'écrit, du **"remote first"**, et de la **transparence des flux d'information**.

## Ce que ces modèles changent pour les managers :

| Avant | Aujourd'hui |
|---|---|
| Je donne des ordres | Je facilite des coopérations |
| Je vérifie l'exécution | Je clarifie les finalités |
| Je sanctionne les écarts | J'accompagne la progression |
| Je gère des tâches | Je soutiens des dynamiques |

*« La hiérarchie ne disparaît pas. Elle se réinvente sous forme de compétences, de confiance et de contribution. »*
**Isaac Getz**

Les évolutions du monde du travail (VUCA, numérique, télétravail, quête de sens, tensions intergénérationnelles…) transforment en profondeur les **attentes vis-à-vis du management**.

# Impacts sur le management

**Évolutions clés de la posture managériale :**

- Moins chef d'orchestre, plus facilitateur
- De la supervision au mentorat
- Du « pourquoi » avant le « comment »
- Capacité à travailler l'invisible : motivation, régulation, sens

**Tensions fréquentes :**

- Autonomie vs solitude
- Collectif vs silos numériques
- Digitalisation vs surcharge cognitive

Le manager **ne peut plus seulement diriger ou contrôler**. Il doit désormais :

- accompagner des collaborateurs autonomes,
- maintenir la cohésion dans des environnements hybrides,
- réguler la complexité et **donner du sens**.

| HIER | AUJOURD'HUI |
|---|---|
| **Chef d'orchestre** | **Facilitateur** des talents et de l'intelligence collective |
| **Surveillant / superviseur** | **Mentor, coach**, appui au développement |
| **Ordonne le comment** | **Commence par le pourquoi** (vision, finalité) |
| **Gère l'opérationnel visible** | **Travaille aussi l'invisible** (climat, régulations, culture) |

# ILLUSTRATION CONCRÈTE DES NOUVELLES POSTURES

- Il **écoute plus qu'il ne parle**, pour capter signaux faibles & motivations.
- Il **rend les objectifs clairs**, mais laisse **l'équipe choisir le chemin**.
- Il **anime des rituels collectifs** (stand-up, rétro, feedbacks croisés).
- Il favorise l'**autonomie guidée**, pas le lâcher-prise absolu.

# RAPPEL
# TENSIONS FRÉQUENTES DANS CE NOUVEAU MANAGEMENT

Les nouvelles attentes ne sont pas sans **zones grises ou paradoxes** :

**Autonomie ↔ Solitude**
Donner de l'autonomie peut **isoler** : tous ne sont pas prêts à gérer seul le flou ou la décision.

Rôle du manager : maintenir un **cadre clair et soutenant**, même à distance.

**Collectif ↔ Silos numériques**

La collaboration peut **se fragmenter en bulles Slack, Notion ou Teams** : on croit collaborer… mais chacun reste dans son outil ou canal.

Rôle du manager : **créer du lien transverse**, faciliter la synchronisation.

**Digitalisation ↔ Surcharge cognitive**

Trop d'outils, trop de flux, trop de notifications tuent l'attention. Un manager moderne peut **brûler mentalement** s'il ne sait pas arbitrer.

Rôle du manager : **filtrer l'info**, poser des règles de communication, protéger les temps de concentration.

# 4 compétences clés du manager 4.0

| COMPÉTENCE | EXEMPLE |
|---|---|
| 🎯 **Clarifier le sens** | Reformuler les objectifs, incarner la vision |
| 🧭 **Faciliter le collectif** | Co-construire les règles du jeu, réguler les tensions |
| 💬 **Instaurer une culture du feedback** | Donner ET recevoir avec bienveillance |
| 🌿 **Prendre soin du système** | Suivre l'énergie du groupe, agir en prévention |

*« Le bon manager aujourd'hui n'est pas celui qui a toutes les réponses, mais celui qui sait faire émerger les bonnes questions. »*

# Zoom : télétravail, hybridation & désynchronisation

**Transformation structurelle du travail**

Le développement massif du télétravail, des équipes hybrides (mi-présentiel, mi-distanciel) et du travail asynchrone n'est plus une exception : **c'est la nouvelle norme** dans de nombreuses entreprises.

Mais cette mutation nécessite bien plus qu'un simple transfert d'activité vers le numérique. Elle **impacte profondément les dynamiques de communication, de leadership, de collaboration, et de culture d'équipe**.

**Défis soulevés :**

- Sentiment d'isolement
- Équité entre les présents et les absents
- Perte de spontanéité
- Difficulté à construire du "non-verbal numérique"
- Réinvention des rituels collectifs (café virtuel, daily, rituels du lundi, feedback à distance…)

# Défis majeurs rencontrés

**Sentiment d'isolement**

Travailler seul devant un écran, jour après jour, peut entraîner :

•une perte du lien informel (non-scripté),
•une baisse de la motivation intrinsèque,
•une montée de l'anxiété ou d'un désengagement progressif.

**Bonne pratique :** appels spontanés, binômes d'entraide, "random coffee" virtuel.

**Équité entre les présents et les absents**

L'hybridation crée parfois deux classes de collaborateurs :

•les **présents en physique**, plus visibles, favorisés inconsciemment ;
•les **distants**, moins sollicités, moins entendus.

**Bonne pratique :** rituels en visio *même pour les présents* (équité numérique), répartition équitable des opportunités de prise de parole et de visibilité.

**Perte de spontanéité**

La magie des "rencontres machine à café" n'existe plus par défaut.

**Bonne pratique :** introduire des "temps morts volontaires" ou des espaces virtuels ouverts (Miro Lounge, Team chill, Zoom off).

# Défis majeurs rencontrés

**Difficulté à lire le non-verbal**

Le **langage corporel, les regards, les silences**… sont souvent perdus en visio.

**Bonne pratique :** culture de la **caméra activée**, encouragement à l'expression explicite (via des emojis, du feedback écrit, des icebreakers).

**Rituels collectifs à réinventer**

Les rituels en présentiel ne fonctionnent plus "tels quels" en distanciel.

💡 **Exemples de rituels adaptés** :

- 🧊 **Icebreaker du lundi matin** (visio + sondage mentimeter)
- ☕ **Pause-café virtuelle** à heure fixe (sans ordre du jour)
- 🎯 **Daily 10 min stand-up** à distance (même heure, caméra activée)
- 💬 **Feedback croisé en duo** 1x/mois en visio courte (15 min)
- 🎉 **Clôture de sprint ou "Friday Win"** pour partager une fierté collective

# FOCUS OUTILS UTILES POUR LE MANAGEMENT HYBRIDE

| OUTIL | OBJECTIF | ASTUCE |
|---|---|---|
| **Charte de télétravail** | Fixer les règles explicites (présence, horaires, outils, réponse…) | Co-construire avec l'équipe pour appropriation |
| **Grille d'animation d'équipe hybride** | Répartir les responsabilités, visibiliser les rôles | Inclure la météo émotionnelle et la régulation |
| **Culture "caméra activée"** | Réhumaniser les réunions, capter le non-verbal | Créer un climat de confiance pour l'accepter sans forcer |

# Compétences clés du manager dans ce contexte

- Animer des équipes **en présence ET à distance**
- Rendre explicite ce qui était **implicite en présentiel**
- Réguler les tensions entre **surcharge cognitive et perte de lien**
- Cultiver une **présence managériale symbolique** à travers les outils

*« Le travail à distance ne tue pas le lien. L'absence de management du lien, si. »*

# BRAINSTORMING

A VOUS DE ME DÉMONTRER QUE
VOUS SAVEZ REPENSER LE TRAVAIL

| Pilier | Exemple |
|---|---|
| Autonomie | Choix des rythmes & méthodes |
| Sens | Alignement avec les valeurs personnelles |
| Communauté | Coopération vs compétition |
| Apprentissage | Itérations rapides, feedbacks |
| Soutenabilité | Temps humainement vivable |

*« Le futur du travail n'est pas le télétravail, c'est le travail repensé. »*
**Frédéric Laloux**