



Arts &
Métiers
ALUMNI

Pôle Carrières

CYCLE « MANAGER A IMPACT POSITIF »

ATELIER 1

Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis du 21e siècle

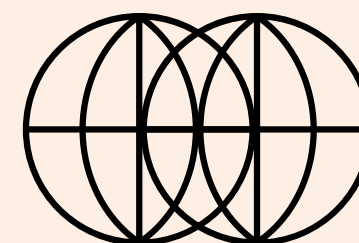
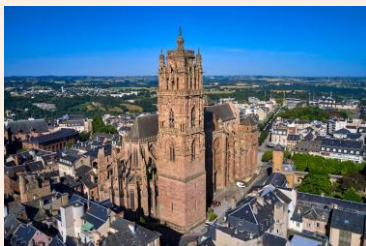
Didier Douziech

www.impact-positif.com





Qui suis-je ?





Au programme

- **Comprendre les défis du 21^e siècle**
- **Profil de manager adapté**
- **Transformation des organisations**
- **Présentation du cycle d'ateliers « Manager à impact positif »**



Contexte

Qui a publié cette image de fin du monde ?





Contexte





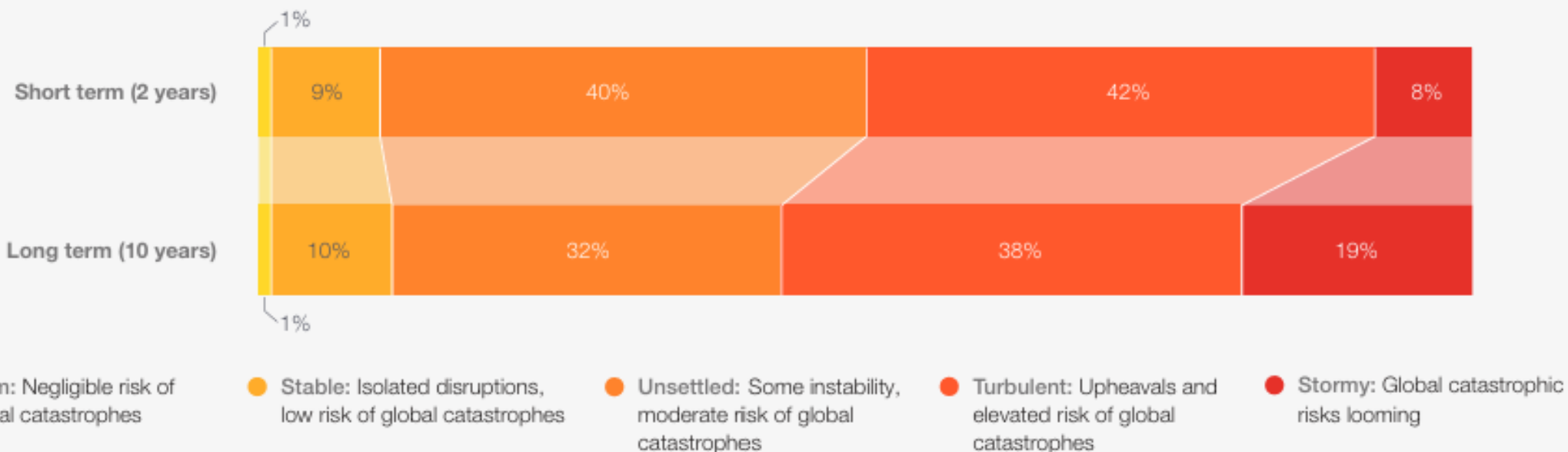
Contexte

The Global Risks
Report 2026
21st Edition
INSIGHT REPORT



Short-term (2 years) and long-term (10 years) global outlook

"Which of the following best characterizes your outlook for the world over the following time periods?"



Source : <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2026/> données basées sur les avis de 1300 experts à travers le monde



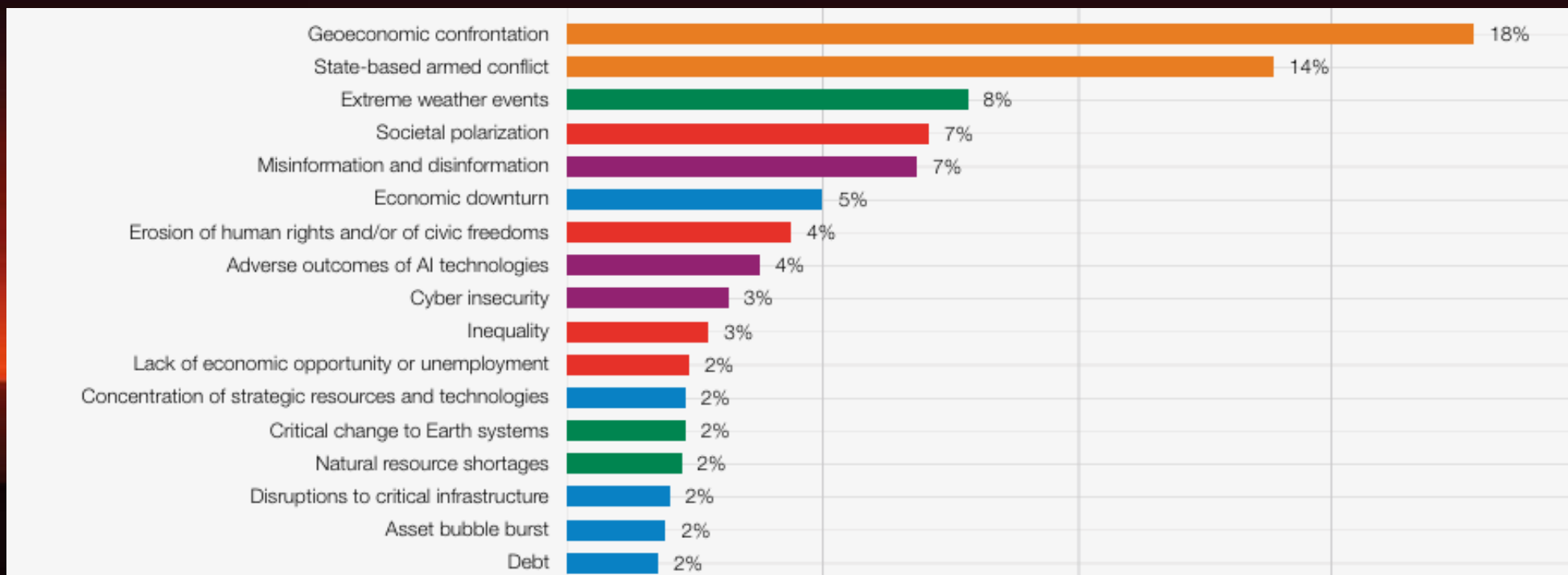
Contexte

The Global Risks
Report 2026
21st Edition
INSIGHT REPORT



Current Global Risk Landscape

"Please select one risk that you believe is most likely to present a material crisis on a global scale in 2026."





Contexte

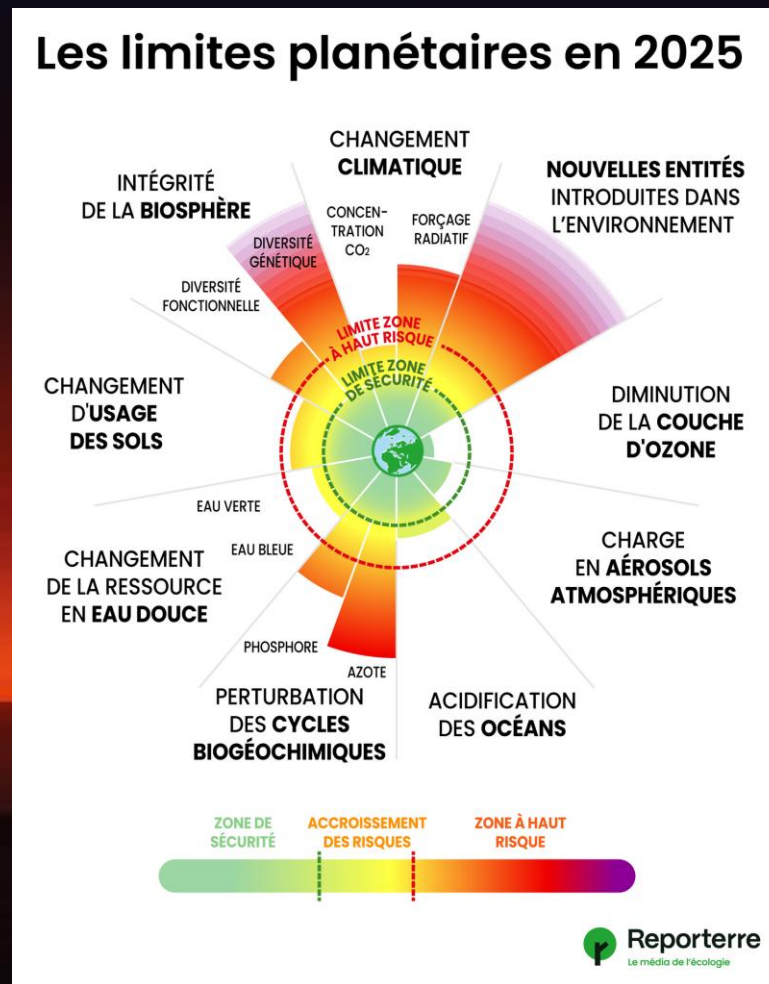
Les limites planétaires





Contexte

7 limites
planétaires
dépassées
sur 9





Contexte

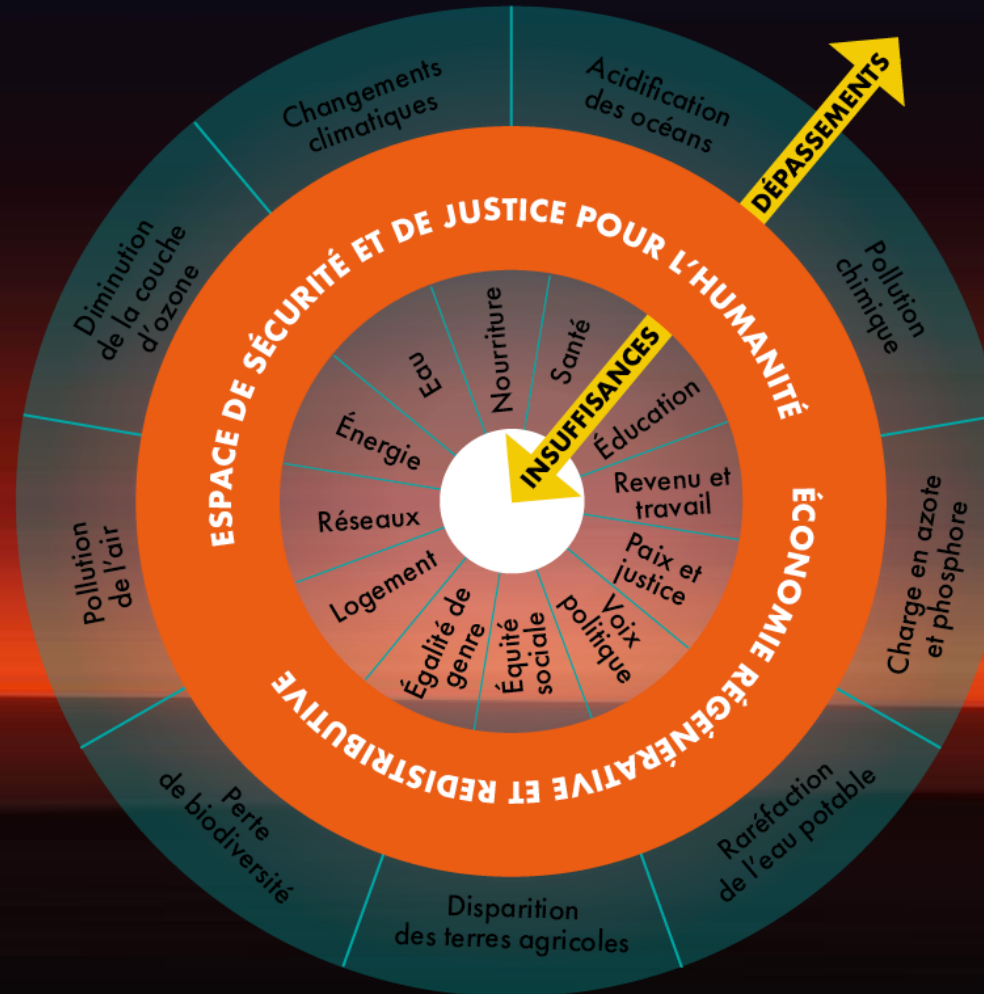
Les plafonds sociaux





Contexte

12 plafonds sociaux
dépassés sur 12



La Théorie du Donut

Source du schéma : <https://prospectiv.be/> La théorie du Donut de Kate Raworth



Contexte

La vision systémique d'Arthur Keller

Il y a 3 malentendus !

1 : Non, on n'a pas caractérisé les enjeux de notre temps d'une façon **systémiquement** cohérente

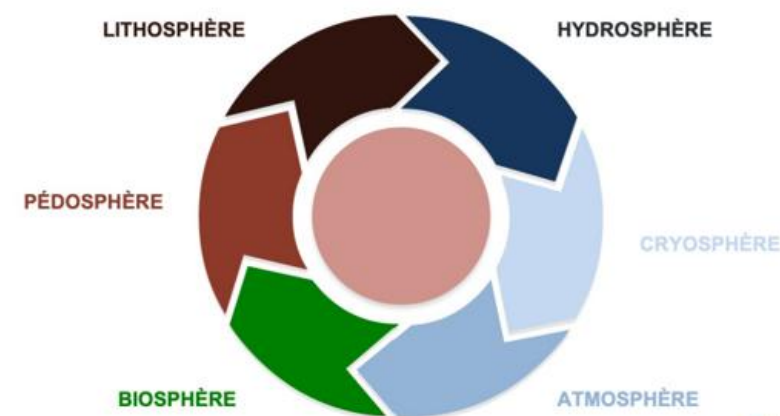
2 : Non, les « solutions » existantes ne suffiront pas à résoudre les problèmes auxquels elles s'attaquent

3 : Non, l'avenir ne suivra pas une trajectoire linéaire avec de plus en plus de fluctuations et crises à gérer



Nous faisons face à une problématique **systémique** dont les incidences impactent toutes les dimensions du **système terre**

SYSTÈME TERRE + ANTHROPOSPHÈRE

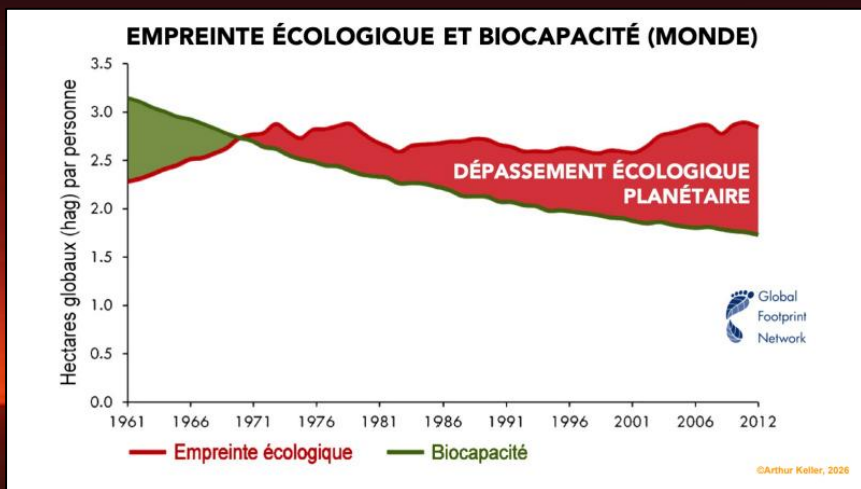


©Arthur Keller, 2020



Contexte

La vision systémique d'Arthur Keller



À la polycrise et au poly-risque cités
s'ajoute ...

... une descente énergétique et matérielle



Contexte

Quelques chiffres

Quel est le nombre d'espèces menacées d'extinction à brève échéance ?

Quelle part des Français sont en détresse psychologique ?

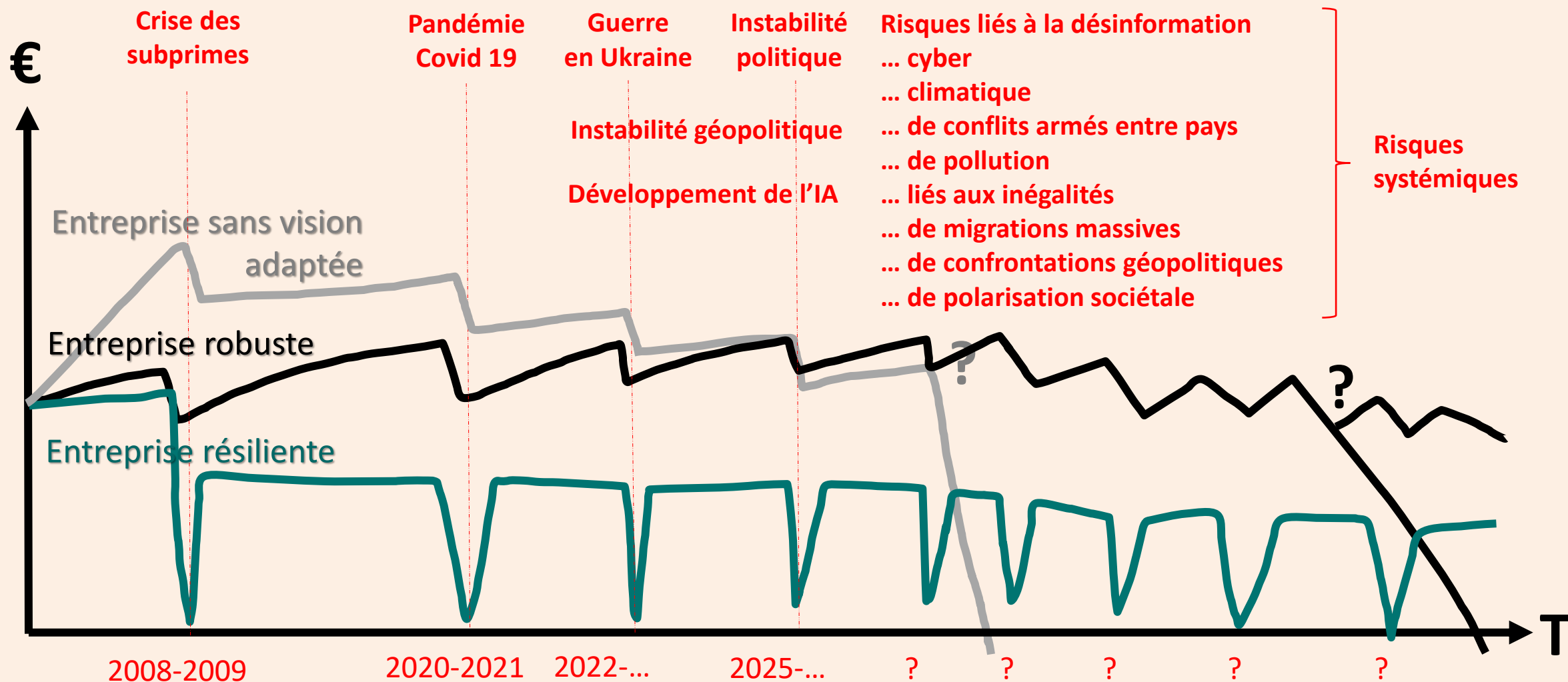


Contexte

- Plus d'un million d'espèces menacées d'extinction à brève échéance (*Source : dernier rapport de l'IPBES*).
- 85 % des agriculteurs assurés en grandes cultures, viticulture et fruits ont déclaré un sinistre sécheresse en 2026 (*Source : Pacifica (Crédit Agricole)*).
- Les dégradations du réseau routier français liés aux aléas climatiques pourraient représenter un surcoût cumulé de 22 milliards d'euros d'ici 2050 (*Source : Carbone 4*).
- Il faut l'équivalent de 1,7 planètes pour subvenir aux besoins de l'humanité (*source : bigmedia/bpifrance.fr*).
- La France compte 5,6 millions de personnes pauvres si l'on fixe le seuil de pauvreté à 50 % du niveau de vie médian et 9,8 millions si l'on utilise le seuil de 60% (*Source : Insee – 2024*).
- 1% des plus riches de la planète ont émis à eux seuls 16% des émissions de CO2 en 2019, soit autant que les 2/3 de l'humanité (*Source : ONG Oxfam*).
- 50% des salariés en détresse psychologique, 83% liée à leur travail actuel, 32% en risque de burnout, en Mai 2026 (*Source : 16è baromètre Empreinte Humain et Opinion Way*).
- En 2024, 7 Français sur 10 se disaient pessimistes pour leur avenir et celui de leurs enfants (*source IPSOS*).



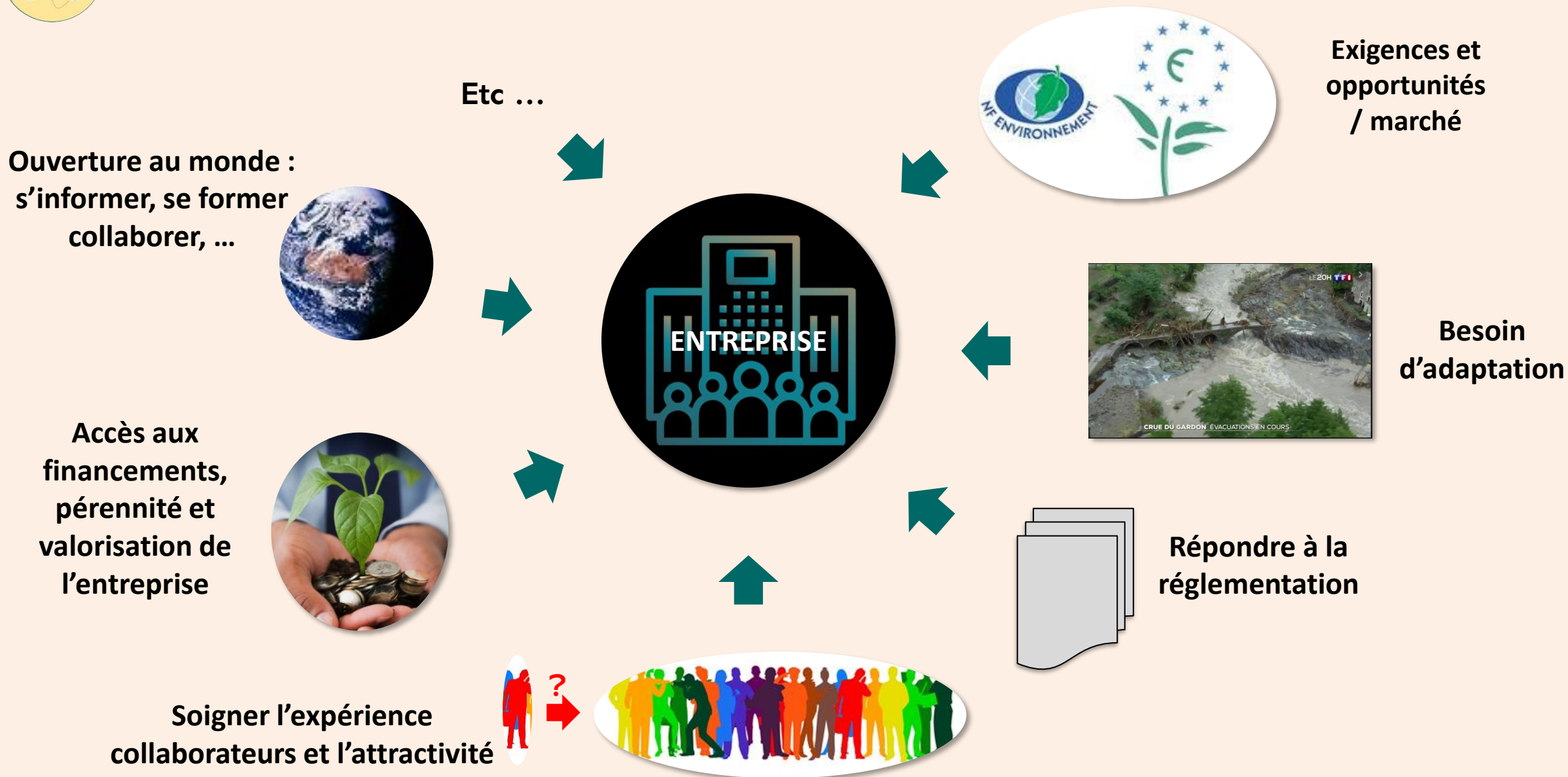
Les entreprises face à la polycrise et au polyrisque



Source : conférence de Didier Douziech « RSE = Rentabilité, Robustesse ou Résilience (3R) ? »

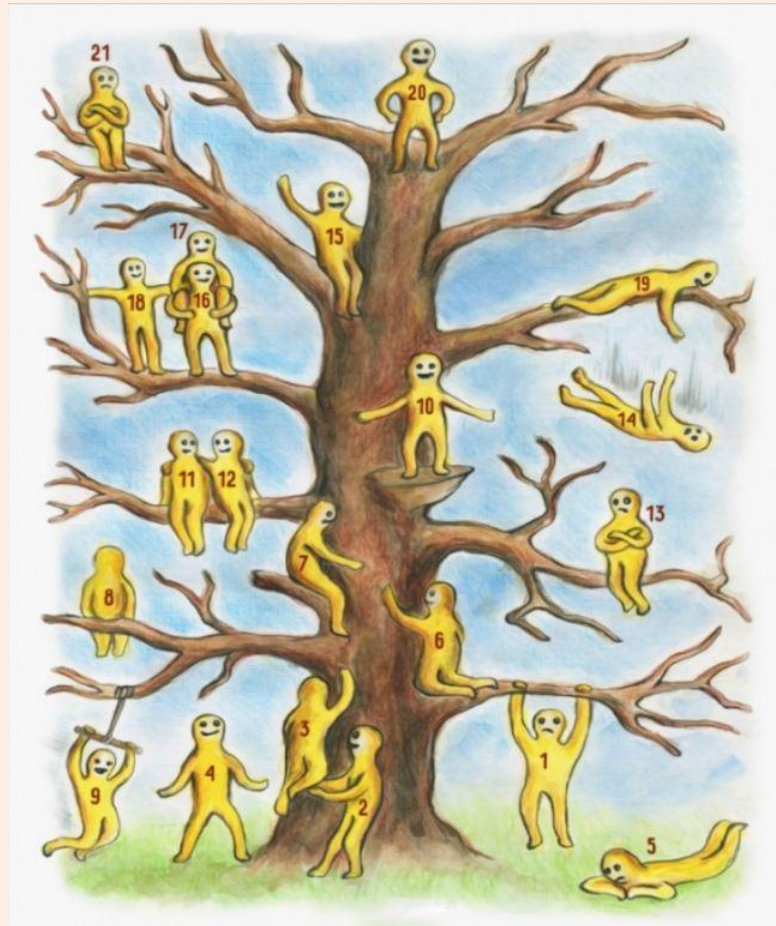


Les entreprises face à la polycrise et au polyrisque





Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis de 21^e siècle



L'arbre des émotions





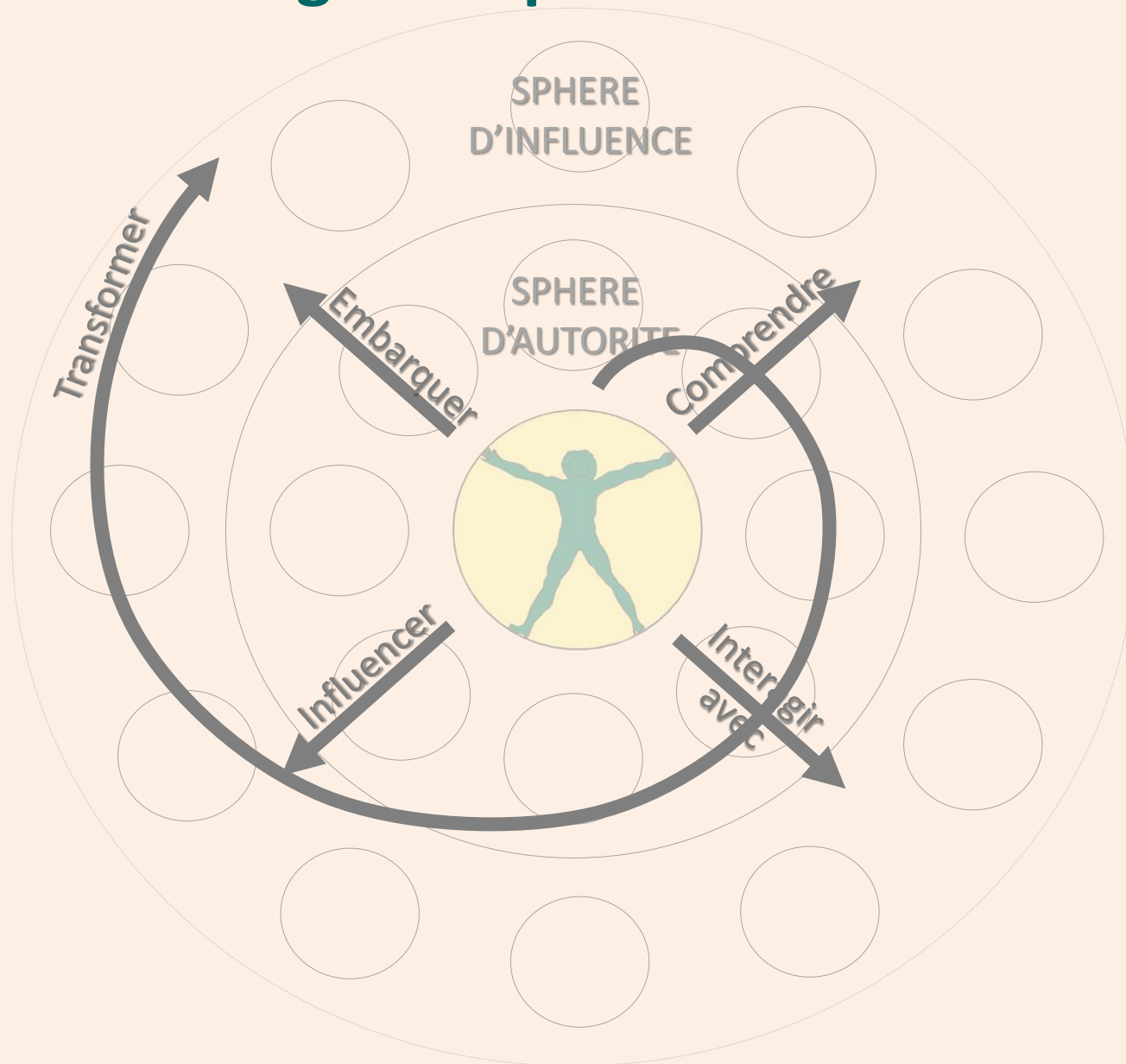
Profil de manager adapté aux défis du 21^è siècle

De quel profil de Manager a-t-on besoin dans ce contexte ?





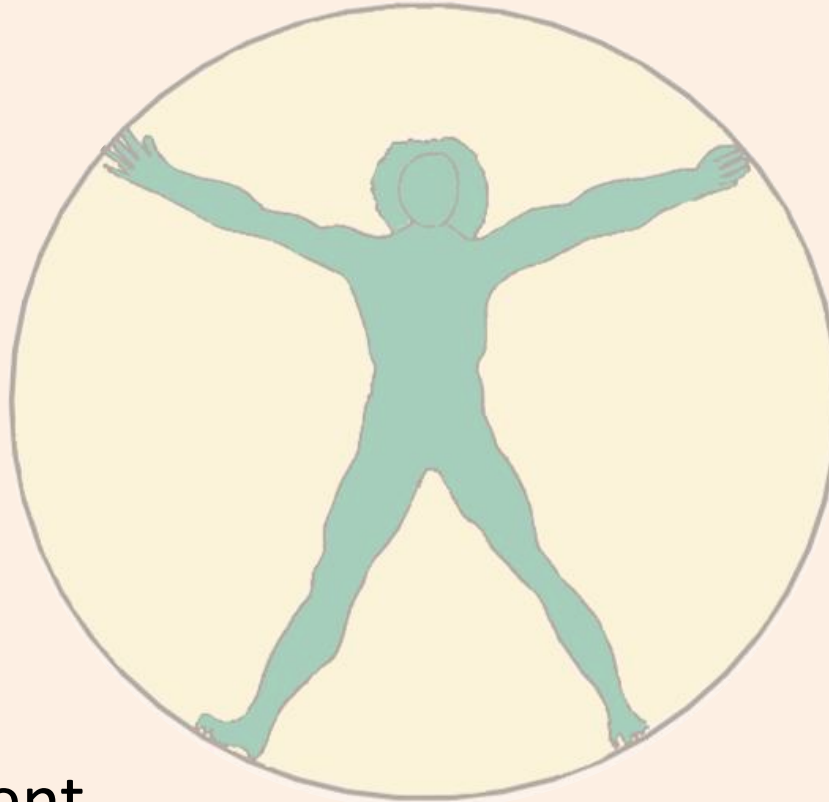
Profil de manager adapté aux défis de 21^e siècle





Profil de manager adapté aux défis du 21^e siècle

Efficient



Résilient

Orienté
Performance
Globale



Profil de manager adapté aux défis de 21^è siècle

Force mentale
connaissances du contexte,
maîtrise de méthodes et
outils adaptées

Tête

Conscience

Pleine
conscience
de soi,
des autres
et de notre
écosystème

Hygiène de vie
exigeante
de façon à
développer
sa résilience, à la
hauteur des enjeux

Corps

Coeur

Conscient de
ses émotions
et prend en
compte les
émotions des
autres



Mode de fonctionnement d'un manager adapté au contexte du 21^{ème} siècle



Profil de manager adapté aux défis du 21^e siècle



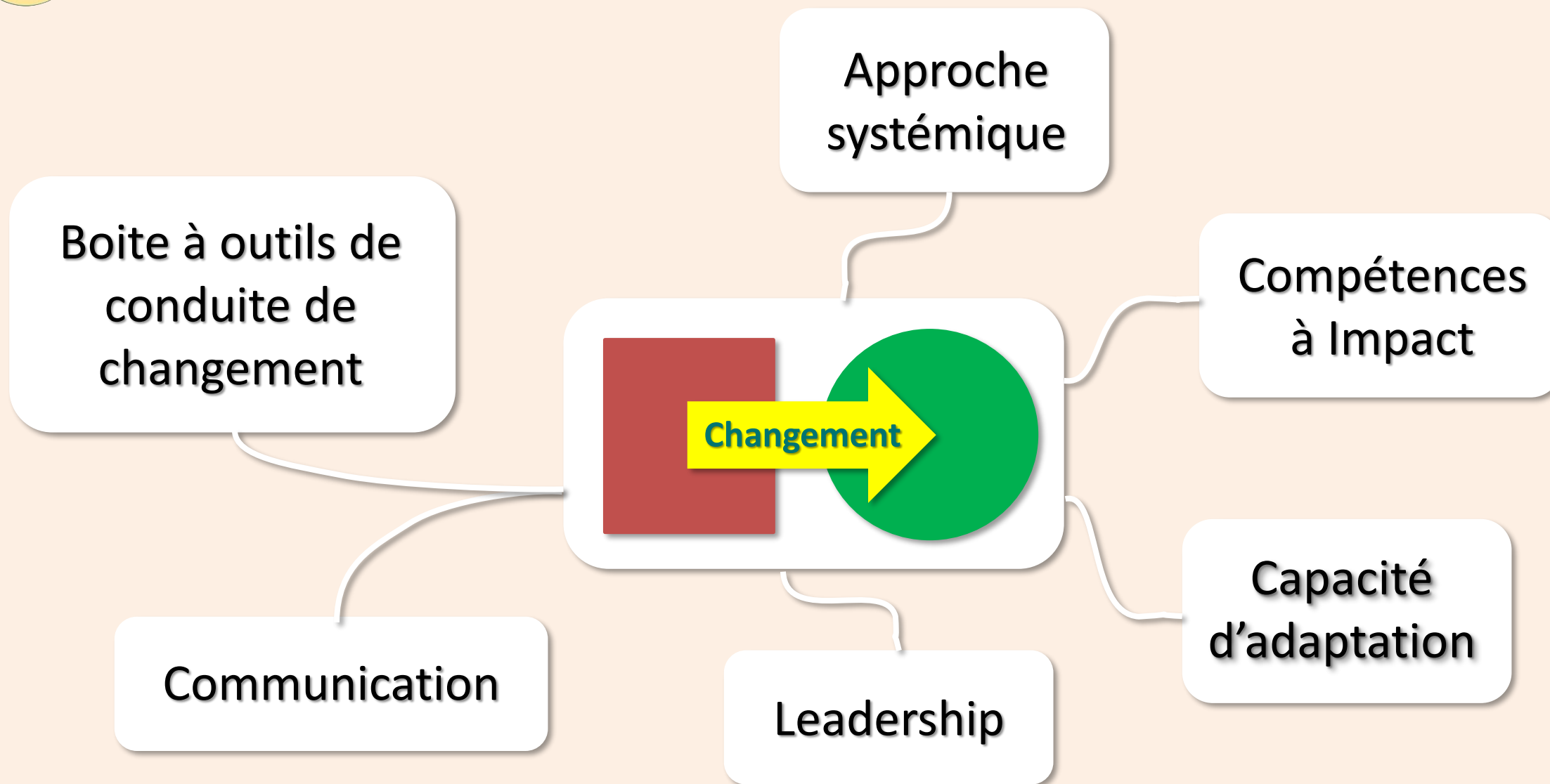


Transformation des organisations

Quels leviers de la conduite du changement
doit on maîtriser dans le contexte décrit ?



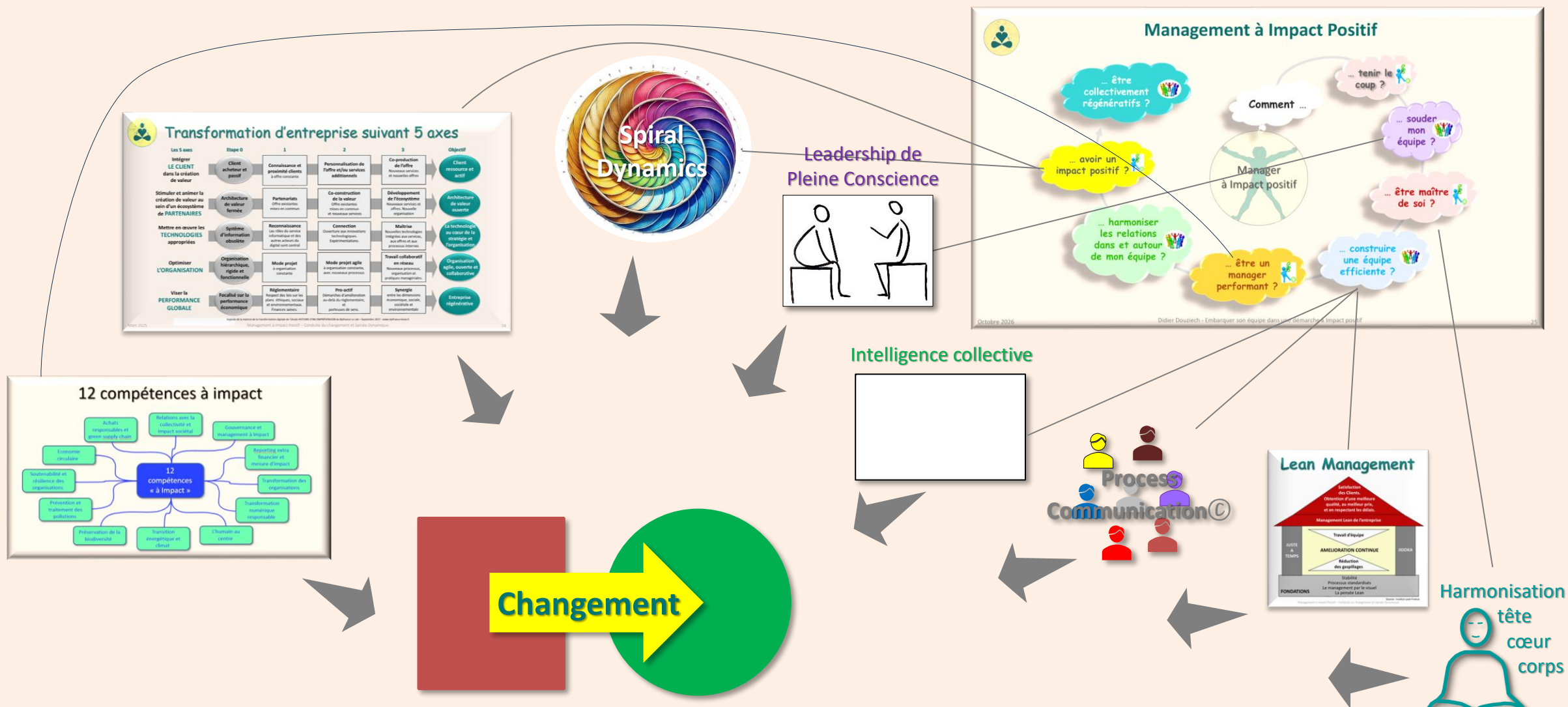
Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle





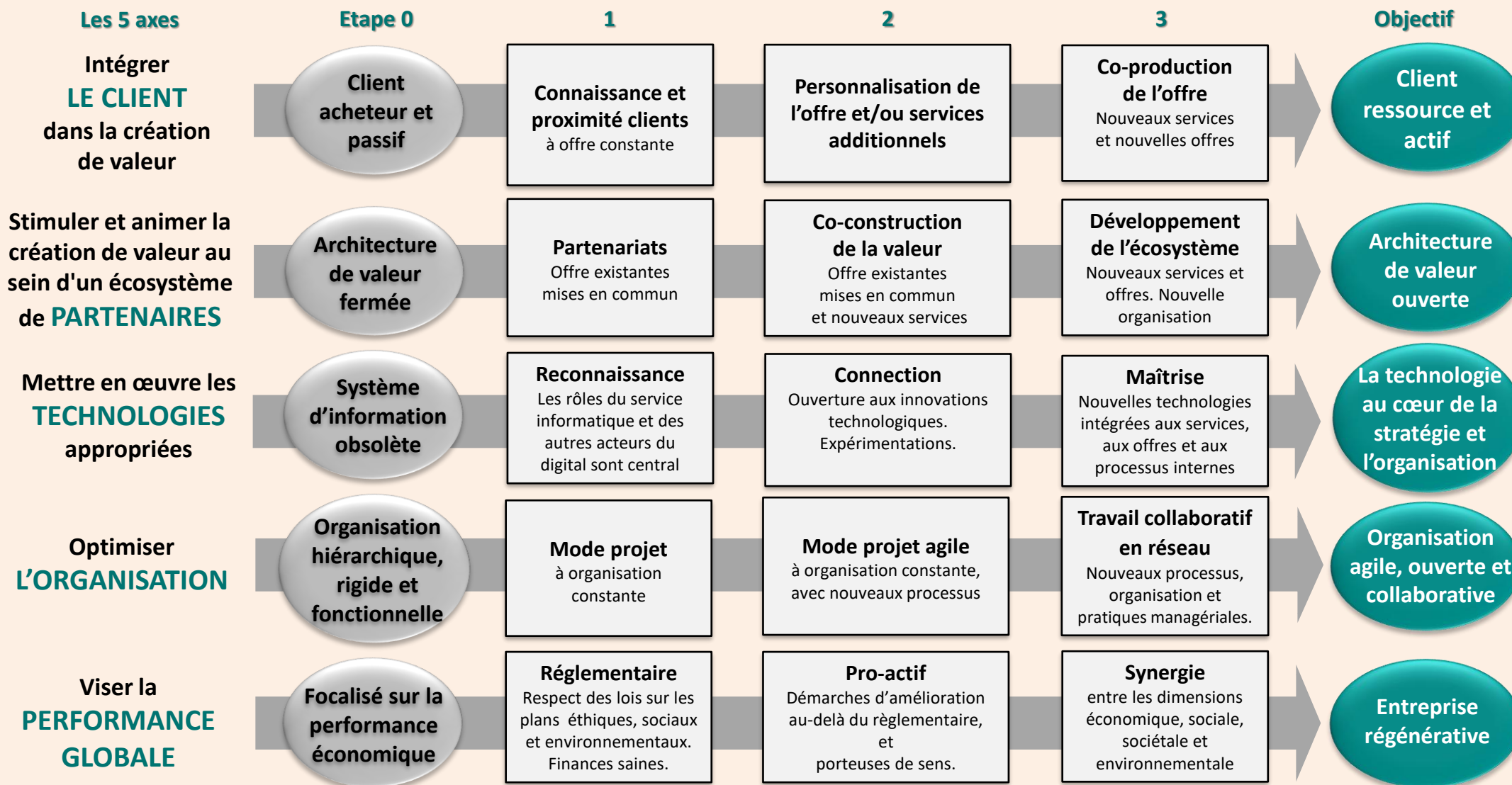
Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle

Exemples de modèles et méthodes





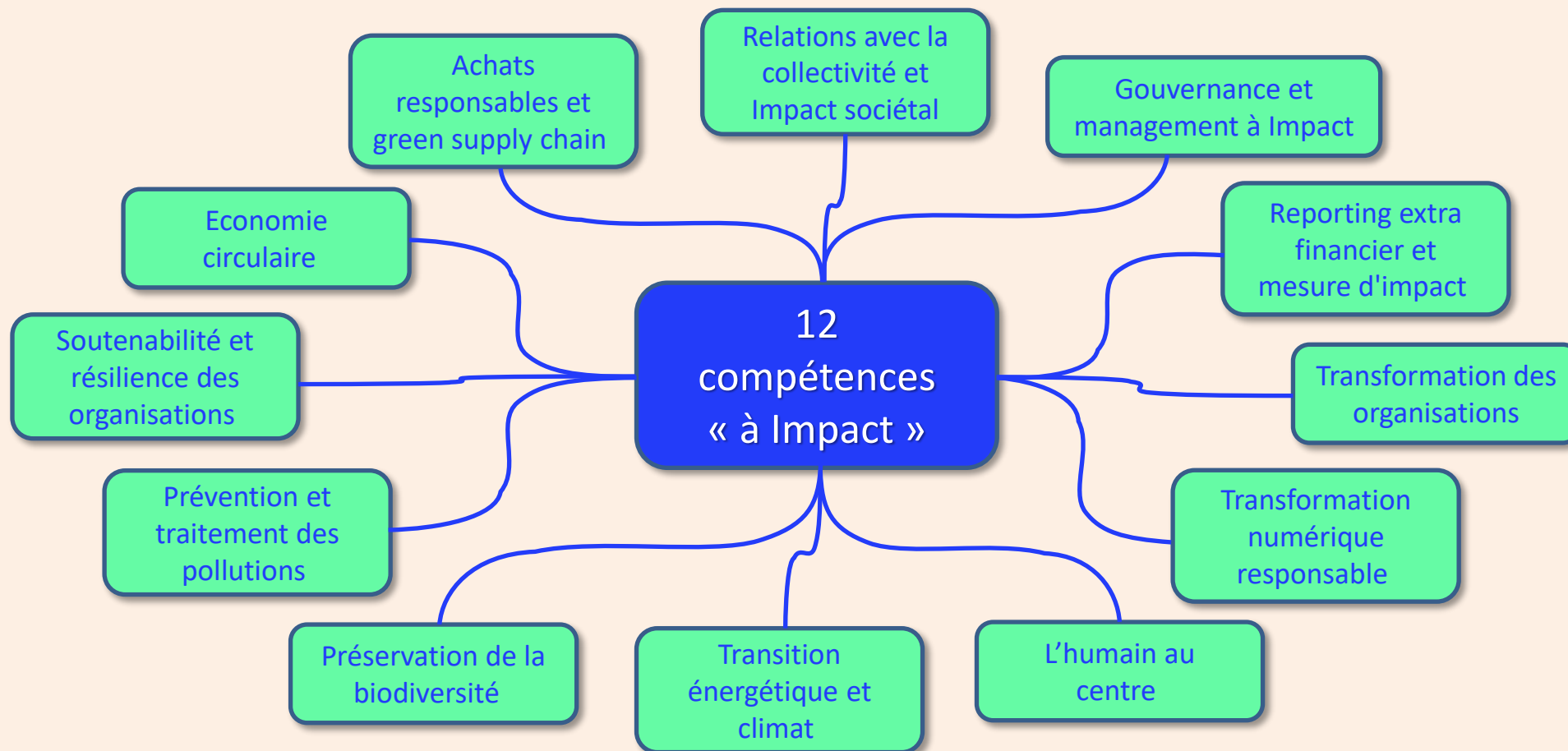
Transformation d'entreprise suivant 5 axes





Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle

12 compétences à impact positif





Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^e siècle



La **Spirale Dynamique** permet de comprendre le système de valeurs d'une personne, c'est à dire : sa vision du monde, son ensemble de croyances, ses motivations profondes, etc ...

Elle permet d'analyser aussi le système de valeurs d'une organisation, c'est-à-dire : sa vision du monde, son principe d'organisation, sa culture, etc ...

La Spirale Dynamique est utilisée comme outil de diagnostic,
comme support de coaching d'une personne
et comme moyen d'adaptation, d'alignement ou de transformation d'une organisation.



Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle



La **Process Communication©** est un **modèle de communication** et un moyen de découverte et de **compréhension de sa propre personnalité** et de celle de son entourage.

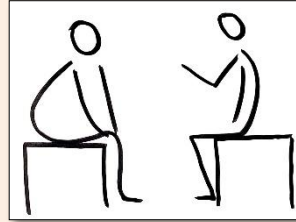
La Process Communication © repose sur 2 principes :

- notre façon de communiquer est aussi si ce n'est plus importante que le message que l'on veut transmettre,
- notre personnalité reflète d'une façon plus ou moins prononcée 6 profils (empathique, persévérant, promoteur, énergiseur, imagineur, analyseur).



Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle

Leadership de Plaine Conscience



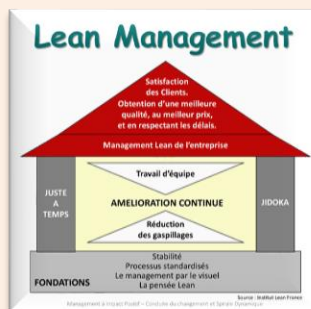
Le **Leadership de Plaine Conscience** est une méthode permettant de développer les qualités suivantes :

- Maîtrise de soi exemplaire
- Etre en pleine conscience
- Avoir un profond respect de l'autre
- Provoquer l'enthousiasme de son entourage
- Sortir de sa zone de confort
- Etre créatif
- Savoir prendre les bonnes décisions
- Etre responsable

Ces qualités sont développées par la **répétition d'un cycle de lectures** de préconisations adaptées aux événements vécus, de **mise en application en pleine conscience** puis d'**évaluation** du degré de respect de ces préconisations.



Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle



La philosophie du **Lean Management** : le Lean se concentre sur l'**élimination des gaspillages**, en travaillant sur la manière dont le travail est effectué pour réduire globalement le temps de réalisation et fournir la **qualité** tout en augmentant au fur et à mesure la capacité à fournir au **client** la valeur qu'il attend.

Il repose sur les principes suivants :

- La stabilité et des **processus standardisés**
- Le management par le visuel
- **L'amélioration continue**
- **Le travail d'équipe**
- Le juste à temps
- Des petits automatismes simples

Il se déploie par un ensemble de méthodes : 5S, A3, 8D, Kanban, Value Stream Mapping, etc ...



Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle

Intelligence
collective



Elle permet de développer au sein des équipes la coopération, la cocréation et l'enthousiasme.

L'intelligence collective se décline en diverses méthodes

- Attitude Intérieure Positive
- Appreciative Inquiry
- Appreciative Inquiry simplifiée
- World café
- Co-développement
- ...



Leviers de la conduite du changement adaptés au 21^è siècle

Harmonisation



L'objectif de cette démarche est d'atteindre un état de **parfaite maîtrise de ses sens**,
par une approche philosophique, une hygiène de vie
et des pratiques développant l'énergie, le bien-être et la pleine conscience.

Exemples de pratiques potentiellement puissantes et facilement intégrables dans sa vie professionnelle :
la respiration et la relaxation.





Transformation suivant 5 axes / Retour d'expérience



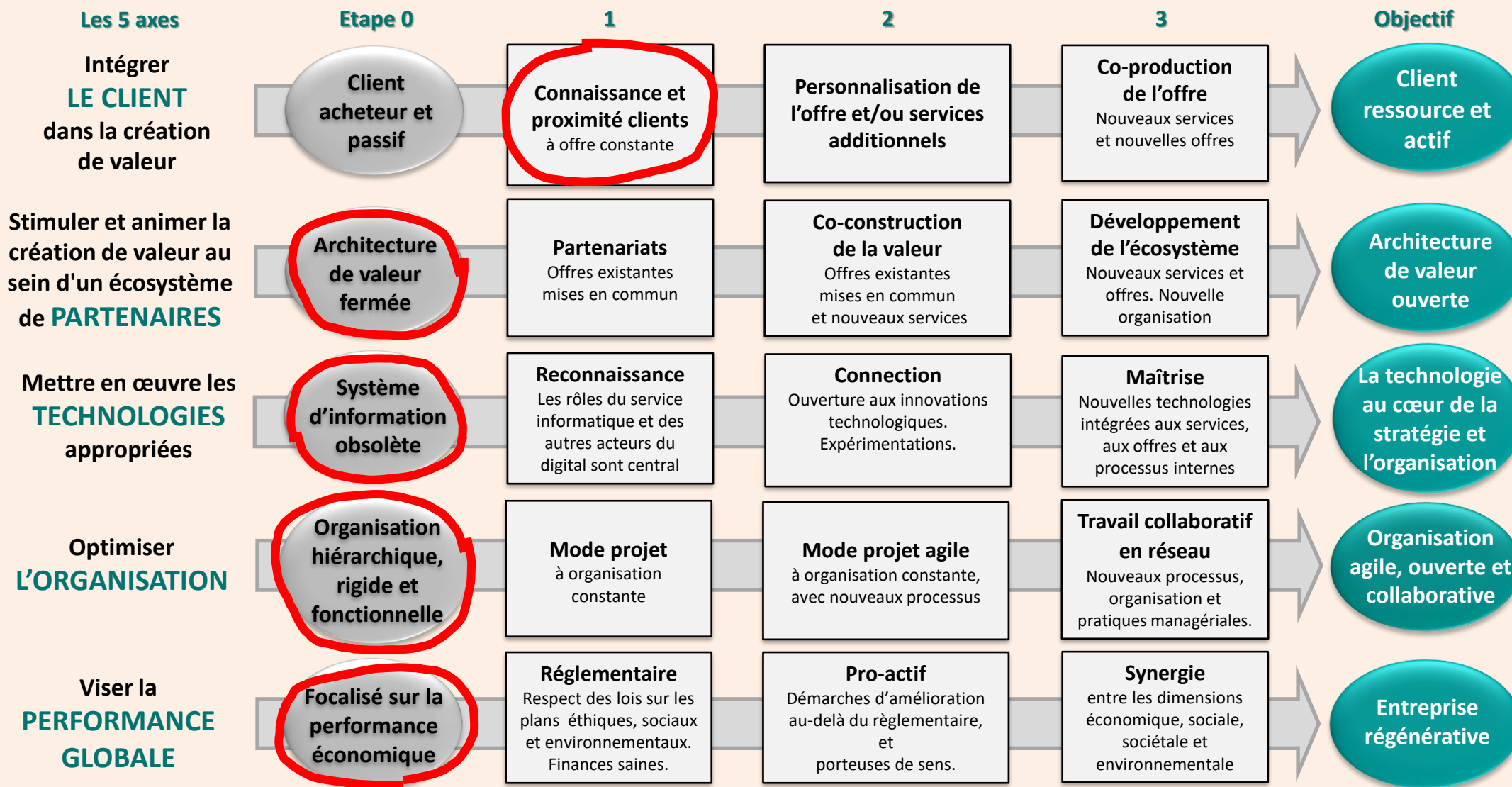
Le contexte

- Société de 70 employés, 30 français, 40 moldaves
- Activité : étude, construction et maintenance d'hangars photovoltaïques
- Marché : agriculteurs
- Mission, en tant que DG, de relance de l'entreprise suite à la reprise de ses actifs à la barre du tribunal de commerce, après 2 ans d'arrêt d'activité
- Reprise par un groupe coté à la Bourse de Paris





Retour d'expérience / Diagnostic



Inspirée de la matrice de la transformation digitale de l'étude HISTOIRE D'INCOMPRÉHENSION de Bpifrance Le Lab – Septembre 2017 - www.bpifrance-lelab.fr



Retour d'expérience / Diagnostic fonctionnel



- Pas de système qualité certifié, obligatoire pour pouvoir construire des centrales
- Peu de procédures
- Système d'information défectueux
- Ecrroulement d'hangars PV sous le poids de la neige





Retour d'expérience / Diagnostic opérationnel



- Organisation en silo
- Conflits interpersonnels et interservices
- Personnel démobilisé suite aux 2 ans d'inactivité
- Départs d'employés clés



Source : Freepik



3 cultures d'entreprises



- « Matérialiste » au niveau de la maison mère, tourné vers la performance économique et une organisation de type matricielle
- « Absolutiste » chez le personnel français de la société, caractérisé par une organisation centralisée et en silo
- « Absolutiste / Égocentrique » chez le personnel moldave, caractérisé par un fort respect de la hiérarchie et peu de prise d'initiative





Retour d'expérience / Diagnostic de performance initial



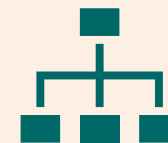
- **Impact social :**

- 😊 Aide à l'intégration en France des techniciens moldaves
- 😞 Dysfonctionnements et inégalités liées au favoritisme de l'ancien dirigeant



- **Partage de la valeur et du pouvoir :**

- 😞 Organisation historiquement de culture paternaliste
- 😞 Pas de dispositif particulier de partage de la valeur et du pouvoir



- **Impact écologique :**

- 😊 Activité par nature à impact positif
- 😞 Politique environnementale inexistante



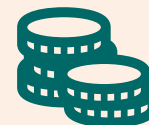
- **Stratégie à impact positif :**

- 😊 Activité par nature à impact positif



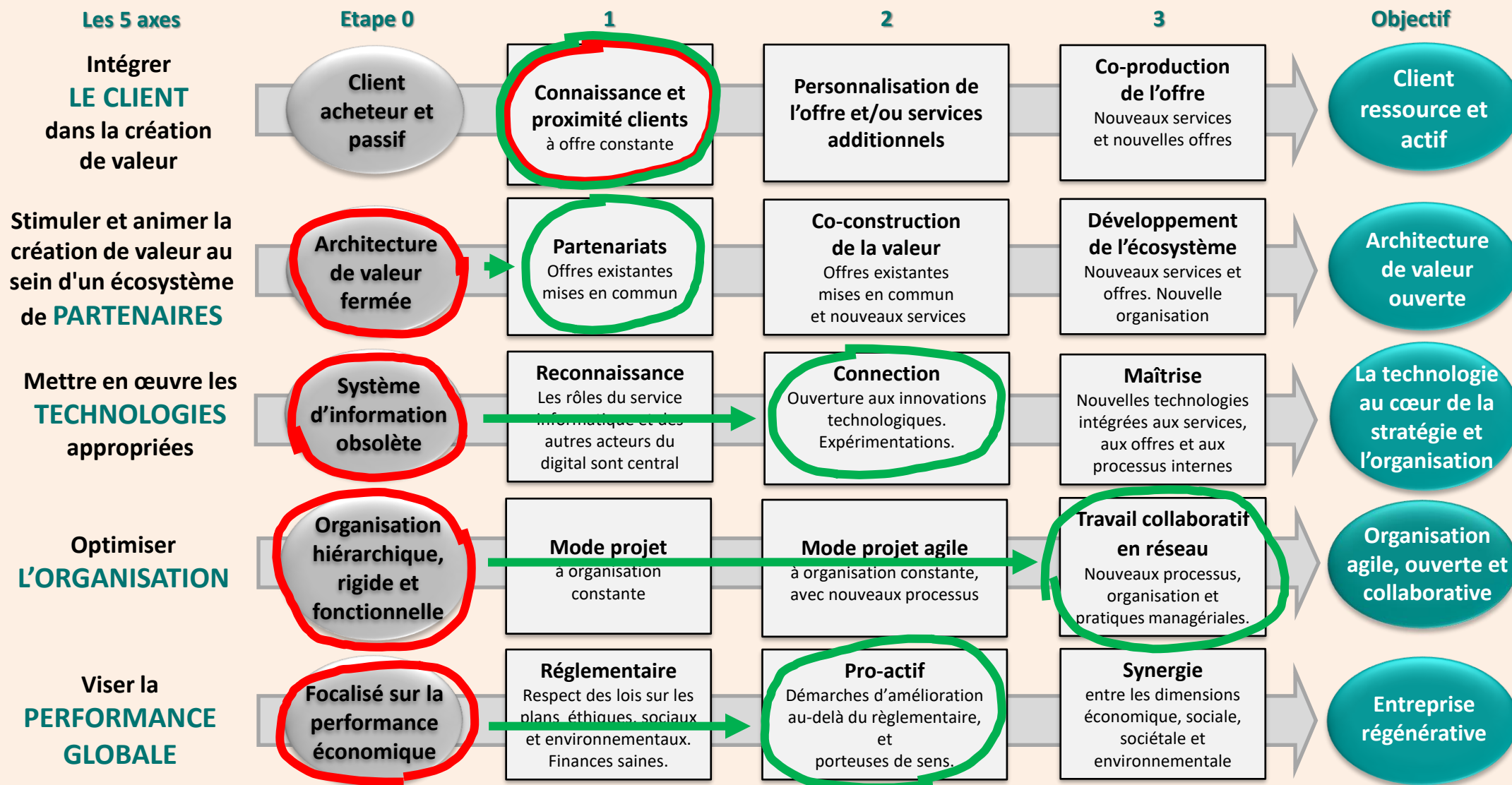
- **Impact économique :**

- 😞 Tous les **indicateurs financiers** au rouge





Retour d'expérience / Choix des évolutions à réaliser



Inspirée de la matrice de la transformation digitale de l'étude HISTOIRE D'INCOMPRÉHENSION de Bpifrance Le Lab – Septembre 2017 - www.bpifrance-lelab.fr



Retour d'expérience / Leviers d'évolution



L'humain au centre



Identité



Nouveau nom d'entreprise et nouveau logo
Déménagement dans de nouveaux locaux



Ressources
humaines



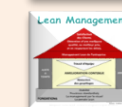
Reconstitution d'une équipe complète
Formation au français des techniciens moldaves
Démarche de résolution de conflits



Méthodologies



Management à impact positif
Lean Management dans les services techniques
Evènements de team building mensuels





Retour d'expérience / Leviers d'évolution



organisationnels



Moyens financiers



Mise sous perfusion par la maison mère



Matières



Mise en commun des sources d'approvisionnement de panneaux PV avec la maison mère



Services



Assainissement de la situation
Puis amélioration de l'offre



Partenaires



Externalisation d'activités hors cœur de métier,
comme la réalisation des fondations des hangars PV...



Retour d'expérience / Plans d'action fonctionnels



- Redéfinition des processus de réalisation des centrales
- Redéfinition des processus financiers
- Démarche de certification Qualisol



Inspection pour certification Qualisol



Retour d'expérience / Plans d'action opérationnels

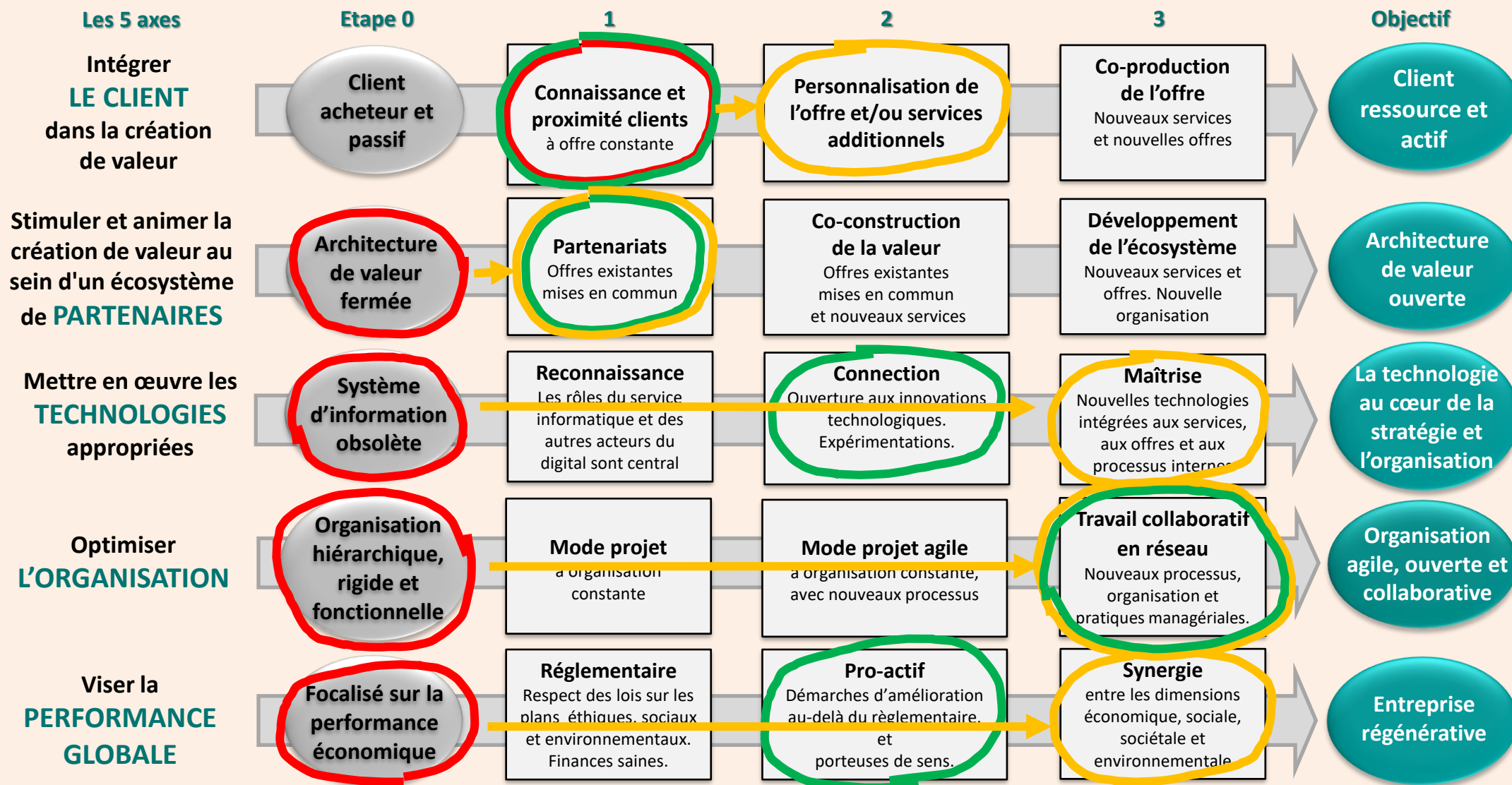


- Plan de Mise à niveau de la sécurité du personnel
- Plan d'Assainissement des relations avec les clients sur les plans juridique et commercial
- Plan de Remise en état des hangars PV existants
- Plan de Relance de la construction de nouveaux hangars PV
- Etc ...





Retour d'expérience / Bilan au bout d'1 an



Inspirée de la matrice de la transformation digitale de l'étude HISTOIRE D'INCOMPRÉHENSION de Bpifrance Le Lab – Septembre 2017 - www.bpifrance-lelab.fr



Retour d'expérience / Diagnostic de performance final



- **Impact social :**

- 😊 Remobilisation des équipes
- 😊 Relance des embauches
- 😊 Harmonisation des différentes cultures
- 😊 Amélioration de la sécurité du personnel sur le terrain.
- ☹ Certains conflits interpersonnels persistants



- **Impact écologique :**

- 😊 550 centrales d'énergie renouvelable remises en bon état de marche
- 😊 Lancement du développement et la construction d'une centaine de nouvelles centrales.
- ☹ Reprise de certaines centrales abandonnée car de rentabilité insuffisante



- **Partage de la valeur et du pouvoir :**

- 😊 Mise en place d'une organisation participative



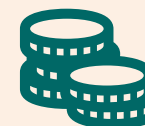
- **Stratégie à impact positif :**

- 😊 Activité par nature à impact positif
- 😊 Plan de développement à 3 ans



- **Impact économique :**

- 😊 Remise en fonctionnement de l'entreprise
- 😊 Assainissement du portefeuille de centrales PV en sélectionnant dans les actifs retenus les plus rentables.
- 😊 Offre de nouveaux services : inspection par drone et nettoyage robotisé

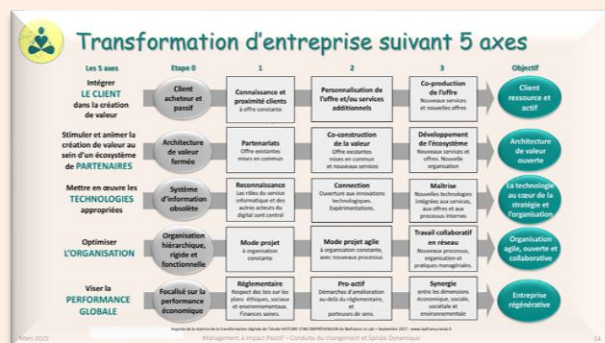




Retour d'expérience / Management à Impact Positif



Transformation d'entreprise suivant 5 axes



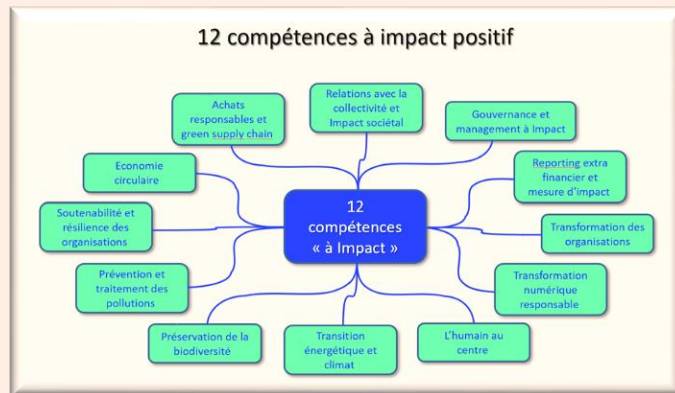
➤ Contribution à une approche systémique de la transformation



Retour d'expérience / Management à Impact Positif



12 compétences à impact positif



- Gouvernance à impact, pour passer d'un mode de management paternaliste à participatif
- L'humain au centre



Spiral Dynamics



- Compréhension des systèmes de valeur en présence
- Aide à l'intégration de la filiale dans le groupe
- Aide au management des équipes moldaves
- Aide au rapprochement entre populations française et moldaves



Lean Management



- Structuration des process
- Introduction de démarches participatives



Process Communication©



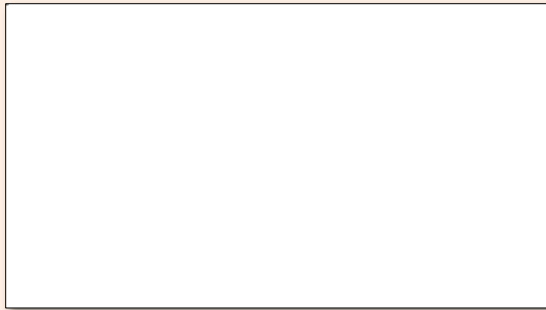
- Support au diagnostic de l'organisation
- Support au « Coaching » des managers
- Résolution de conflits interpersonnels



Retour d'expérience / Management à Impact Positif



Intelligence collective



- Démarche participative et collective
- Positiver



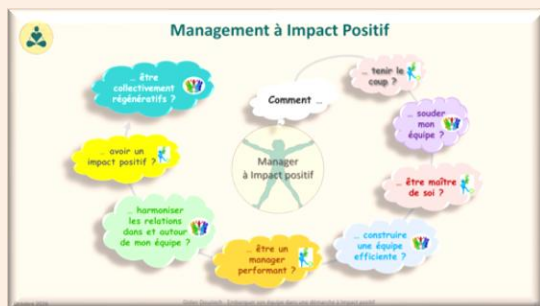
Harmonisation tête cœur corps



- Sérénité et énergie du dirigeant



Bulldozer subtil



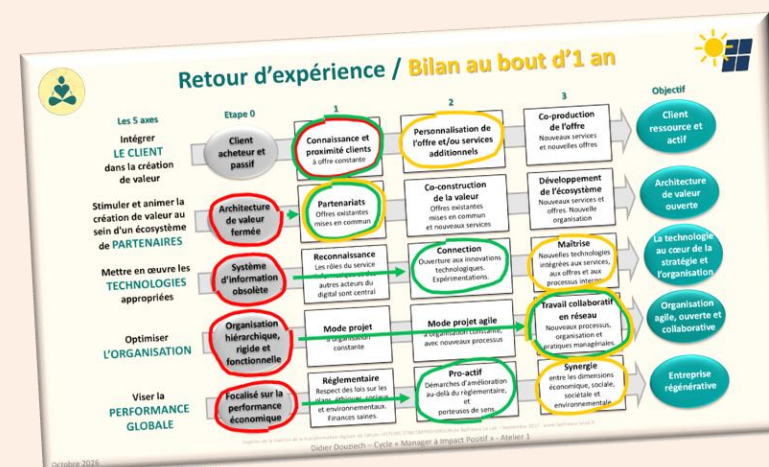
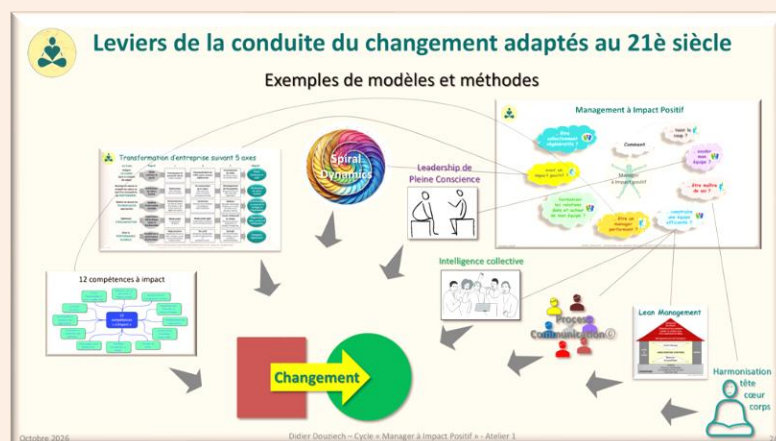
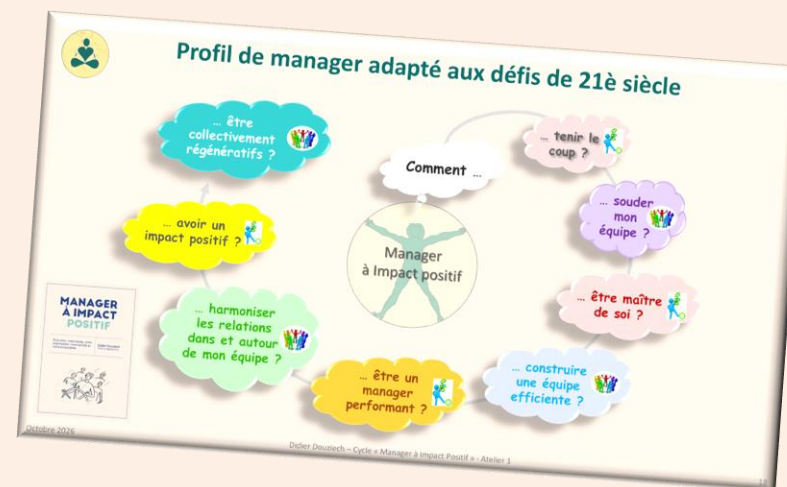
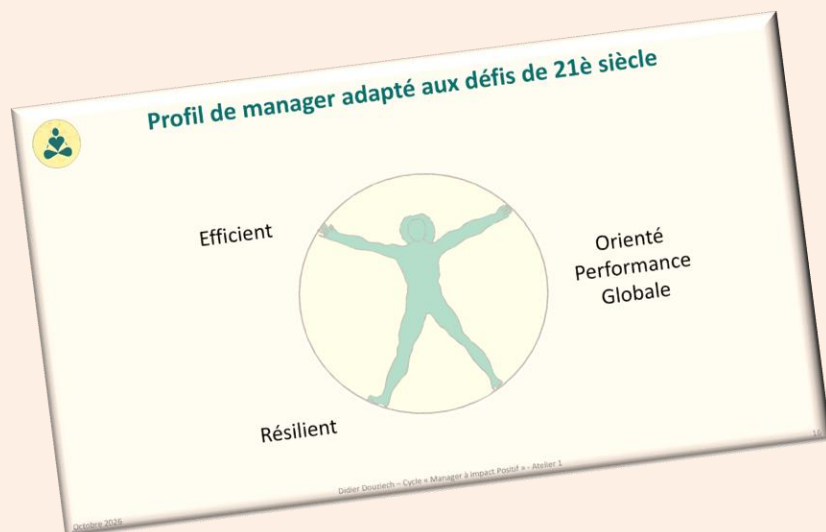
- Support d'une large palette de méthodes et modèles utilisés en synergie
- Puissance, pour affronter les freins aux multiples changements nécessaires
- Robustesse, pour résister aux crises à répétition, sous forme de maîtrise de soi et teintée d'humilité et d'humanisme
- Capacité d'avancer dans la durée, pour transformer l'organisation en embarquant les équipes





Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis du 21^è siècle

Temps de Questions / Réponses





Management à Impact positif

Cycle d'ateliers « Manager à Impact Positif »

PartnerA&M
2026

en distanciel ou présentiel

animé par Didier Douziech

organisé par le Pôle Emploi Carrière d'Arts & Métiers Alumni



Management à Impact positif

Cycle d'ateliers « Manager à Impact Positif »

PartnerA&M
2026

Atelier 2

Compétences à impact positif

4 novembre 2026 – 18-20h

En distanciel



- Maîtriser la notion de performance globale
- L'humain au centre
- Décarbonation et résilience climatique
- Préservation de la biodiversité
- Numérique responsable
- Économie circulaire
- Achats responsables et *green supply chain*

Atelier 3

Leadership de Pleine Conscience

9 décembre 2026 – 18-20h

En présentiel



- Respirer
- Se relaxer
- Être à l'écoute de ses 5 sens
- Regarder et écouter
- Se mettre dans l'état d'esprit idéal
- Être ouvert d'esprit
- Comment être aligné avec ses valeurs dans un monde où elles n'ont pas leur place

Atelier 4

Construire une équipe efficiente

5 janvier 2027 – 18-20h

En distanciel



- Les clés d'une équipe fonctionnant en synergie
- Avoir une profonde connaissance de soi
- Adapter sa communication à chaque personnalité
- Optimiser rationnellement son organisation
- Provoquer l'enthousiasme

Atelier 5

Manager en prenant en compte les systèmes de valeurs de son environnement

9 février 2027 – 18-20h

En distanciel



- Prendre en compte les différents systèmes de valeurs de ses interlocuteurs
- Harmoniser ou changer la culture de son organisation



Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis du 21^e siècle

Accès au **support** de la conférence

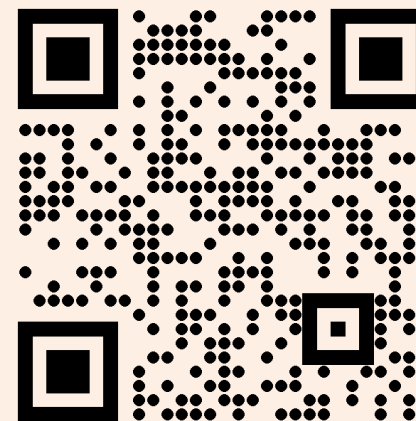
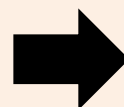
Questionnaire d'évaluation du Pôle Carrière

Informations sur le **livre**
et moyens de le commander

Plus d'informations sur la respiration, la
relaxation, la Process Communication®
et le Leadership de Pleine Conscience

S'abonner aux publications sur le
Management à Impact Positif

S'inscrire au prochain atelier



www.impact-positif.com/serie-ateliers-mip/



Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis du 21^è siècle

Temps de Questions / Réponses

Management à Impact positif

Cycle d'ateliers « Manager à Impact Positif »

PartnerA&M 2026

Atelier 2
Compétences à impact positif
4 novembre 2026 – 18-20h
En distanciel

- Maîtriser la notion de performance globale
- L'humain au centre
- Décarbonation et résilience climatique
- Préservation de la biodiversité
- Numérique responsable
- Économie circulaire
- Achats responsables et *green supply chain*

Atelier 3
Leadership de Pleine Conscience
1er décembre 2026 – 18-20h
En présentiel

- Respirer
- Se relaxer
- Être à l'écoute de ses 5 sens
- Regarder et écouter
- Se mettre dans l'état d'esprit idéal
- Être ouvert d'esprit
- Comment être aligné avec ses valeurs dans un monde où elles n'ont pas leur place

Atelier 4
Construire une équipe efficiente
5 Janvier 2027 – 18-20h
En distanciel

- Les clés d'une équipe fonctionnant en synergie
- Avoir une profonde connaissance de soi
- Adapter sa communication à chaque personnalité
- Optimiser rationnellement son organisation
- Provoquer l'enthousiasme

Atelier 5
Manager en prenant en compte les systèmes de valeurs de son environnement
9 Février 2027
En distanciel

- Prendre en compte les différents systèmes de valeurs de ses interlocuteurs
- Harmoniser ou changer la culture de son organisation

Octobre 2026

Didier Douziech – Cycle « Manager à Impact Positif » - Atelier 1



MANAGER À IMPACT POSITIF

Pour vous, votre équipe, votre organisation, notre société et notre écosystème

Didier Douziech
Texte et illustrations



Savoir être et savoir-faire du manager adaptés aux défis de 21^è siècle

Merci pour votre active participation !

Didier Douziech

www.impact-positif.com

