

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

Pilotage par la donnée & KPI 4.0



- Comprendre le rôle des **données** dans la **conduite du changement**
- Distinguer **indicateurs classiques** et **KPI 4.0**
- Identifier les limites d'un pilotage *data-driven*
- Construire un **indicateur pertinent** à partir d'un besoin stratégique
- Poser un regard critique sur la donnée : qualité, interprétation, utilité

“Avez-vous déjà suivi un indicateur qui... ne voulait rien dire ?”

“Quel est le KPI le plus absurde que vous ayez vu ?”

« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas. »

Peter Drucker

POURQUOI PILOTER PAR LA DONNÉE ?

Les bénéfices

- Objectivation des décisions
- Détection de signaux faibles
- Priorisation et arbitrage
- Transparence et communication

Les pièges

- “Data-washing” ou indicateurs inutiles
- Fausse précision ou données mal nettoyées
- Surpilotage ou paralysie analytique

*la donnée est un **moyen**, pas un **but**. Elle **accompagne** le **changement**, elle ne le remplace pas.*

LES BÉNÉFICES D'UN PILOTAGE PAR LA DONNÉE

1. Objectivation des décisions

- La donnée permet de **sortir de l'opinion ou de l'intuition isolée** pour s'appuyer sur des faits.
- Elle **évite les biais cognitifs** et facilite l'alignement autour d'une réalité partagée.

Ex. : "Le turnover a doublé" vaut mieux que "On a l'impression que les gens partent plus vite".

2. Détection des signaux faibles

- En analysant les données dans le temps, on peut **anticiper des tendances**, repérer **des anomalies**, identifier **des zones de tension avant qu'elles n'explosent**.
- Utile pour la **prévention des risques** ou pour ajuster rapidement une stratégie.

Ex. : Baisse lente mais régulière de la satisfaction client sur un canal spécifique.

3. Priorisation et arbitrage

- Les données permettent de **hiérarchiser les actions** selon leur impact réel.
- Elles aident à **choisir objectivement** entre plusieurs options, projets ou urgences.

Ex. : Focaliser sur un processus à forte valeur plutôt que sur une initiative marginale.

4. Transparence et communication

- Des tableaux de bord bien conçus favorisent la **compréhension partagée**, la **redevabilité** et le **dialogue inter-équipes**.
- Elles nourrissent une **culture de la preuve, de l'amélioration continue et de la confiance**.

Ex. : Un indicateur de délai affiché en open space incite naturellement à s'améliorer.

LES PIÈGES À ÉVITER DANS LE PILOTAGE PAR LA DONNÉE

1. “Data-washing” ou indicateurs inutiles

- Trop de données tue la donnée : il ne s’agit pas de mesurer pour mesurer.
- Certains indicateurs sont **décorrélés de la réalité du terrain** ou ne servent qu’à “justifier” une action a posteriori.

Ex. : Afficher le nombre de réunions tenues, sans lien avec leur efficacité.

2. Fausse précision ou données mal nettoyées

- Une donnée erronée ou mal contextualisée peut **induire en erreur**, donner un **sentiment de rigueur trompeur**.
- Il faut savoir **vérifier, croiser, nettoyer les données** avant toute décision stratégique.

Ex. : Une performance commerciale en hausse qui cache une baisse sur les produits stratégiques.

3. Surpilotage ou paralysie analytique

- Trop d’indicateurs, trop de dashboards... et plus personne n’agit !
- Il faut **éviter la tyrannie du chiffre** qui inhibe la prise de risque ou rend toute action trop lente.

Ex. : Passer plus de temps à commenter les KPI qu’à améliorer le processus

4. Le message clé : la donnée est un moyen, pas un but.

- Elle **accompagne le changement**, elle ne le **remplace pas**.
 - Le rôle du manager 4.0 n’est pas de tout mesurer, mais de **donner du sens à ce qui est mesuré**, et **d’agir** avec discernement.
 - **L’intuition, l’écoute, l’intelligence collective** restent essentielles.
- « Les chiffres peuvent tout dire... sauf ce que les humains ne veulent pas entendre. »*

KPI 4.0 : INDICATEURS NOUVELLE GÉNÉRATION

- **KPI (Key Performance Indicator)** : indicateur de performance majeur, piloté régulièrement
- **Leading indicator** : indicateur **prédictif** (ex. : % de formation suivie avant un nouveau process)
- **Lagging indicator** : indicateur **retardé** (ex. : taux d'absentéisme, chiffre d'affaires)



Exemples d'indicateurs 4.0 :

- Taux de friction collaborateurs / outils numériques
- Score d'engagement émotionnel (via feedback pulse)
- Écart entre plan de changement et adoption effective (mesuré par IA ou CRM)

KPI

Key Performance Indicator

- Un **indicateur clé de performance** est une **mesure chiffrée** suivie régulièrement pour piloter un objectif stratégique.
- Il peut être financier, opérationnel, RH, ou lié à l'innovation.

💬 Ex. : *taux de satisfaction client, nombre de livraisons conformes, % d'adoption d'un outil.*

LEADING INDICATOR

(indicateur prédictif)

- Mesure **en amont** du résultat final.
- Aide à **prévoir un comportement ou un résultat futur**.
- Permet d'**agir à temps** avant que le problème n'arrive.

💬 Ex. : *% de collaborateurs formés AVANT la mise en place d'un nouveau processus.*

LAGGING INDICATOR

(indicateur retardé)

- Mesure **en aval**, après les événements.
- Reflète l'**impact passé** d'une action ou d'un processus.
- Plus facile à mesurer, mais **moins utile pour anticiper**.

💬 Ex. : *taux d'absentéisme, chiffre d'affaires, taux de turnover.*

EXEMPLES D'INDICATEURS 4.0 – CENTRÉS SUR L'EXPÉRIENCE, L'ENGAGEMENT ET L'ADOPTION

1. Taux de friction collaborateurs / outils numériques

- Mesure la **frustration** ou les **blocages rencontrés** lors de l'utilisation de nouveaux outils digitaux.
- Permet d'identifier les outils mal compris, mal intégrés, ou mal acceptés.
- Peut s'appuyer sur l'analyse des tickets IT, des feedbacks, ou des données d'usage.

Ex. : 40 % des utilisateurs relancent l'assistance après l'installation d'un nouveau CRM.

2. Score d'engagement émotionnel (via feedback pulse)

- Recueilli via de **micro-sondages réguliers (pulse surveys)** anonymes.
- Mesure le **ressenti émotionnel** face à un changement ou à une transformation : motivation, clarté, confiance, charge perçue...
- Aide à ajuster l'accompagnement humain (communication, coaching, priorisation).

Ex. : 72 % des collaborateurs se disent "positifs et confiants" dans l'évolution en cours.

3. Écart entre plan de changement et adoption effective (via IA ou CRM)

- Mesure le **décalage** entre les **intentions du plan de transformation** (formations, mises en production, communications) et **l'adoption réelle sur le terrain** (logins, taux d'usage, nouveaux comportements, feedback).
- Peut être mesuré via les logs de connexion, les interactions sur outils, les feedbacks d'usage ou des analyses IA de sentiment.

Ex. : 500 collaborateurs formés, mais seuls 280 actifs sur le nouvel outil.

Pourquoi ces KPI 4.0 sont-ils importants ?

ATOUT	IMPACT
 Centrés utilisateurs	Permettent de détecter des irritants ou freins invisibles aux managers
 Temps réel	Offrent une capacité de réaction rapide, avant les impacts
 Profondeur qualitative	Donnent accès à l'émotionnel, à l'engagement, au ressenti
 Corrélés à l'adoption	Font le lien entre le plan stratégique et l'usage opérationnel

Bon KPI vs mauvais KPI

Critère	Bon KPI	Mauvais KPI
Pertinence	Aligne avec la stratégie	Hors-sujet, suiveur
Clarté	Compréhensible en 30s	Trop technique
Actionnabilité	Permet un ajustement	Constation passive
Accessibilité	Donnée disponible et fiable	Donnée floue, rare ou douteuse

“Votre entreprise déploie un nouveau CRM, quels KPI choisiriez-vous pour piloter l’adoption ?

« La donnée n’est pas une fin. C’est une boussole. »



« Sans données, vous êtes juste une autre personne avec une opinion. »

W. Edwards Deming