

# Manager 4.0 :

## LES ENJEUX DU MANAGEMENT DANS UN MONDE EN CROISSANTE DIGITALISATION



### SOMMAIRE

- Introduction : les compétences clés du manager ..... p. 2
- *Point de vue de manager.*  
Du digital, oui ! Mais pour quoi faire ? ..... p. 3
- Et si la valeur ajoutée était l'humain et ses compétences ..... p. 4
- Digitalisation de l'entreprise :  
quel impact pour le management ? ..... p. 6
- Vers un management... intelligent ? ..... p. 9
- L'agilité dans la prise de décisions grâce au contrôle de gestion ..... p. 12
- *Point de vue de manager.*  
4.0 : du management au leadership ..... p. 14

# Manager 4.0

## LES ENJEUX DU MANAGEMENT DANS UN MONDE EN CROISSANTE DIGITALISATION

Si les compétences clé attendues chez le manager sont toujours les mêmes, le monde, lui, est en constante mutation, technologique et sociologique.

Pour accompagner la transformation des entreprises, le manager 4.0 se doit d'être agile et capable d'apprendre constamment, pour s'approprier les nouveaux outils et méthodes, et en faire ses atouts.

“

Les machines et les algorithmes interviennent dans toujours plus de tâches et de responsabilités. À l'heure de la réinvention des emplois, il n'a jamais été aussi crucial de posséder les talents adéquats. Les robots et les algorithmes ont désormais dépassé le cadre de l'usine, pour investir les bureaux, les back-offices et les sièges d'entreprise.

Les salariés ont besoin de formation à tous les niveaux pour affiner les « compétences humaines » fondamentales – adaptabilité, intelligence sociale, communication, résolution des problèmes et leadership – qui viendront compléter la technologie.

Cette décennie sera marquée par une révolution de la requalification axée sur les « compétences de fusion », permettant aux humains et aux machines de travailler en harmonie dans un modèle hybride. ”

**ALAIN DEHAZE**  
PDG du Groupe ADECCO,  
lors de la publication  
du GTCI - Global Talent  
Competitiveness Index 2020,  
classement mondial des  
pays en termes de gestion  
des talents.



### MANAGER, compétences clé :

Agilité comportementale

Efficacité collective

Intelligence émotionnelle

Audace

Créativité

Leadership positif

Management d'adhésion

Gestion de projets

Gestion des ressources : humaines,  
commerciales et financières

## POINT DE VUE DE MANAGER

# DU DIGITAL OUI ! MAIS POUR QUOI FAIRE ?



Par **JOAQUIM VENTURA**  
Directeur Commercial &  
Marketing Print System  
Division France | Kodak SAS |

« **Les temps changent** ». Voilà certainement la phrase préférée des analystes de tout poil, et ceci probablement de tout temps. S'opposant aux conservateurs qui tentent de ralentir l'inexorable course de l'extraordinaire imagination humaine.

L'économie de marché s'est imposée comme modèle quasi unique, portée par une consommation effrénée aux quatre coins du monde et érigée en nouveau totem que vient néanmoins ébranler l'ère du numérique en français, digitale partout ailleurs.

Les cadres intermédiaires dans les entreprises (quel que soit le niveau intermédiaire) sont submergés de datas qu'ils ne savent exploiter, passent des journées entières à remplir des tableaux dont ils supputent qu'ils ne seront pas lus.

L'avancée énorme qu'avait représenté l'avènement des KPI (key performance indicators), qui donnait aux décideurs les moyens de conduire sereinement leurs entreprises, s'est vaporisée dans le magma des chiffres inutiles. Il serait grand temps de retrouver le sens de l'outil, c'est-à-dire son usage et ce qu'il permet de réaliser. La roue n'a pas été inventée pour permettre de calculer combien il existe de roues dans le monde mais pour faciliter à l'homme le déplacement de véhicules et d'objets.

Comme pour le digital et la nouvelle économie, il y a urgence à remettre de l'humain dans la machine en lieu et place du fantôme irrationnel qui y sévit.





## ET SI LA VALEUR AJOUTÉE ÉTAIT L'HUMAIN ET SES COMPÉTENCES



Par CATHERINE KARYOTIS  
Professeur de Finance,  
NEOMA Business School  
Responsable du programme de  
formation continue Objectif Manager

### >>> MOTS CLEFS

- # Savoir-être
- # Agilité
- # Travail collaboratif
- # Création de valeurs

### Le savoir-être pour dépasser le savoir-faire en période de mutation économique

Edouard Herriot dans son ouvrage « Jadis » de 1948 mentionnait que « la culture, c'est ce qui demeure dans l'homme lorsqu'il a tout oublié ».

Soixante-dix ans plus tard, on peut dire que les soft skills, c'est ce qui demeure(ra) quand les métiers changent (auront changé).

Pour autant s'agit-il d'employer le futur ? Rien n'est moins sûr. Nous sommes en effet à l'aube d'une mutation de nos sociétés, à l'instar de ce qu'ont connu nos aînés avec les révolutions industrielles. Quelques années après lesdites révolutions, un certain monsieur Pasquis remportait le concours Lépine 2019 avec l'invention du stylo à billes. La même année l'ingénieur allemand Junkers inventait le premier avion destiné au transport de passagers, l'aéronef ; tandis que la première traversée transatlantique s'est réalisée avec escales en 23 jours ! Aujourd'hui, on

parle de nano, voire de picosecondes pour le temps de traitement de l'information et le stylo a disparu au profit des écrans.

Alors oui, le monde est à un point de bifurcation. Uberisation, gamification et autre disruption caractérisent le monde des organisations.

Face à ce moment de l'histoire qu'on peut nommer révolution que certains qualifient de « 4.0 », les entreprises et leurs collaborateurs doivent s'adapter. Si les techniques et la technicité demeurent essentielles, les compétences personnelles ou/et comportementales, ou encore le savoir-être, deviennent des éléments de différenciation. Nonobstant, ce qui nous semble a priori évident – car relevant du bon sens ou au moins de notre éducation traditionnelle, mais se diluant au fil des générations -, fait aujourd'hui la différence.

## LES 10 SOFT SKILLS

- Réflexion créative et analytique
- Stratégies d'apprentissage
- Créativité, originalité et initiative
- Design technologique et programmation
- Pensée critique
- Capacité à résoudre des problèmes complexes
- Leadership et influence sociale
- Intelligence émotionnelle
- Raisonnement et capacité de conceptualisation
- Approche systémique

Forum Economique Mondial (2020)

En considérant l'entreprise comme une communauté et en dépassant cette notion économique de l'entreprise pour la considérer dans un cadre plus global d'une organisation, ladite entreprise et/ou l'organisation ne trouve son salut qu'au travers des hommes et des femmes qui la composent.

Une entreprise crée de la valeur ajoutée grâce à ses collaborateurs qui participent de cette création de valeurs – le « s » a toute son importance – en suivant un projet commun, lui-même emmené par un patron charismatique ; elle n'est qu'un maillage de compétences – et le « s » a tout autant d'importance que le précédent. Maillage d'hommes et de femmes, maillage de compétences pour un projet commun : des compétences au service de la création des valeurs.

Si les techniques – financières, commerciales, organisationnelles, etc. – sont des conditions nécessaires de réussite, elles ne sont plus suffisantes.

## Les recruteurs dépassent ces compétences pour chercher les soft skills.

Enjeu collectif, collaboration, savoir-faire et savoir-penser collectifs, empathie, leadership positif, adhésion, proximité, efficacité collective, etc. sont autant de savoirs dépassant les techniques pour former les dimensions multiples du savoir-être dans un environnement global de flexibilité, agilité et adaptabilité managériales, devenues les éléments de différenciation des collaborateurs dans la mouvance et le changement permanents.

*« Le monarque prudent et sage, De ses moindres sujets sait tirer quelque usage, Et connaît les divers talents. Il n'est rien d'inutile aux personnes de sens »*

*Extrait de Le lion s'en allant en guerre de Jean de la Fontaine*

A l'heure de l'intelligence artificielle, sachons utiliser l'intelligence sociale. Le sociologue américain Howard Gardner, dans sa théorie d'intelligences multiples, parle d'intelligence interpersonnelle, telle une « capacité à entrer en relation avec les autres, à être sensible et comprendre les autres, à discriminer et percevoir les humeurs, intentions, les motivations et les émotions des autres ».

La relation humaine et les dimensions de ceux et celles qui la composent est un élément de différenciation par rapport à l'intelligence artificielle.







# DIGITALISATION DE L'ENTREPRISE : QUEL IMPACT POUR LE MANAGEMENT ?



Par **VIRGINIE GIRAULT**  
Consultante, coach et formatrice  
Gérante de Kresko Solutions  
Praticienne certifiée MBTI Niveaux I et II

## >>> MOTS CLEFS

- # Management
- # Digitalisation
- # VUCA
- # Connaissance de soi

## La digitalisation sonne-t-elle le glas du management ?

<b>V</b> olatility	<b>V</b> ulnérabilité
<b>U</b> ncertainty	<b>I</b> ncertitude
<b>C</b> omplexity	<b>C</b> omplexité
<b>A</b> mbiguity	<b>A</b> mbiguïté

A l'heure où l'entreprise entre pleinement dans l'ère du numérique, où le digital transforme nos métiers et où la recherche d'excellence opérationnelle se nourrit abondamment d'automatisation de process internes - le tout à grand renfort d'intelligence artificielle- certains managers se questionnent...

Nous les voyons, sourcils froncés, se demander si leur fonction managériale est encore d'actualité.

Nous les voyons, dubitatifs, chercher si leurs missions ont encore un sens.

Nous les voyons, le regard absent, craindre que l'entreprise ne les remercie.

Qu'ils se rassurent, le management a de beaux jours devant lui !

Mais attention, pas n'importe quel management ! et pas n'importe quels managers !

Qui dit technologie galopante, dit management réinventé !

Dans un monde, maintenant qualifié de VUCA, il est primordial de s'adapter, d'être agile.

## Alors qu'attend l'entreprise de ses managers ?

Devant la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté du monde et de l'environnement professionnel actuel, l'entreprise recherche des managers à même de réussir le challenge de la transformation, des managers qui sauront impulser le nécessaire changement de culture, des managers qui sauront mobiliser leurs collaborateurs, des managers qui aideront leurs équipes à appréhender l'évolution des métiers.

Il est, évidemment, hors de question que « Digitalisation » ne rime avec « Deshumanisation » et « Distanciation » !

En d'autres termes, l'entreprise s'en remet à ses managers quant à la création d'un contexte favorable à l'émergence de résultats attendus.

## Pourquoi ? Et pour quoi ?

L'entreprise, bien souvent orientée « efficacité » et « compétitivité », attend notamment de ses nouveaux managers une réelle aptitude à la prise de décision rapide, cohérente et efficace mais également des talents communicationnels, afin de garantir que chacune des décisions soit comprise de tous, pour permettre une pérennité d'action.

**« Notre monde est un système interconnecté tendu sous le poids de sa propre complexité »**

*Forum économique mondial*

Là où, auparavant, elle sélectionnait des profils plutôt sur une faculté d'apprendre à apprendre (et oui, elle avait bien compris que la mutation technologique était en marche...), elle met, aujourd'hui, en complément, l'accent sur une capacité de remise en question, une adaptabilité à un monde en mouvance et une sérénité affichée vis-à-vis de « VUCA ».

## Alors, par où commencer ?

Si le digital transforme nos métiers, la relation aux personnes reste essentielle.

Plus le monde est incertain, plus il est important de prendre appui sur quelques fondamentaux de connaissance de soi et des autres.

Plus le monde est complexe, plus il est important de pouvoir, dans un premier temps, décoder, pour soi et pour les autres, les nouveaux rouages de fonctionnement et, dans un second temps, les expliquer à chaque membre de l'équipe.

La connaissance de soi sera une des principales clés pour éviter que la peur, le doute ou la méfiance ne paralyse les équipes.

**« Connais-toi toi-même et tu connaîtras l'univers et les Dieux »**

*Fronton du temple de Delphes*



## Quels fondamentaux de connaissance de soi ?

### MBTI

Myers Briggs Type Indicator, est un outil d'appui à la découverte de personnalité développé dans les années 1960 par Mmes Myers et Briggs, sur la base des « types psychologiques » de Carl Jung.

Fort de 70 ans de recherches scientifiques, il est aujourd'hui abondamment utilisé dans le cadre de la compréhension et l'optimisation des relations interpersonnelles et dans la résolution de problématiques managériales.

Même s'il peut parfois, de prime abord, sembler difficile d'avoir des certitudes sur soi-même, quelques basiques de connaissance de soi et quelques clés pour savoir identifier ses principales préférences comportementales s'avéreront très vite utiles pour nos managers VUCA.

Nos managers VUCA peuvent, par exemple, s'appuyer sur les enseignements et les pistes de développement d'équipe d'une démarche de découverte MBTI animée par un praticien certifié.

Le MBTI constitue, en effet, un formidable outil de connaissance de soi et des autres.

Reconnu et utilisé dans le monde entier – la Royal Air Force fait partie de ses fervents utilisateurs -, il peut constituer une aide précieuse pour les managers car il les guide pour mieux fonctionner avec les autres et, par le biais d'une confiance en soi retrouvée, leur permet de puiser de la force, au plan personnel comme au plan collectif, vis-à-vis d'un contexte mouvant.

En outre, il leur permet d'améliorer le processus de prise de décision collective et le processus de communication vis-à-vis de leur équipe.

Et parce qu'il les fait s'interroger sur leurs moteurs internes, leurs fonctionnements privilégiés, il leur permet de renforcer cohésion et synergie d'équipe.

### Exemple de Spotify, entreprise agile et organisation apprenante par excellence

Non contente de révolutionner la manière dont nous écoutons nos morceaux de musique préférés, Spotify, qui propose des services d'écoute de musique en streaming, est également innovante dans sa manière de fonctionner.

Une organisation est qualifiée d'apprenante quand celle-ci met en œuvre un ensemble de pratiques et de dispositions pour rester en phase avec son écosystème. Au sein d'une entreprise apprenante, tous les collaborateurs apprennent les uns des autres.

Spotify en est un parfait exemple : voulant éviter une structure organisationnelle rigide pouvant amener perte d'efficacité et sclérose de la créativité, l'entreprise suédoise promeut des projets transversaux en petits groupes - qu'elle nomme squads- et en fait un des piliers de sa culture d'entreprise !

Délaissant la structuration hiérarchique, Spotify a, en effet, décidé de laisser beaucoup d'autonomie à ces squads et fait le choix d'appuyer par l'accompagnement bienveillant de coachs le partage, entre pairs, de bonnes pratiques apprises sur le tas.

Et force est de constater que cela dope significativement la communication, la collaboration interne et l'innovation !





## VERS UN MANAGEMENT... INTELLIGENT ?



Par NATHALIE FONTAINE  
Chargée d'enseignement  
NEOMA Business School

### >>> MOTS CLEFS

- # Compétitivité
- # Expérience collaborateur
- # Intelligence artificielle
- # Manager RH 4.0

### >>> A RETENIR

- La rétention des talents : fer de lance compétitif
- L'expérience collaborateur : modèle de fidélisation et de performance
- L'expérience RH 4.0 en vue

## L'ambiance est à la compétitivité

En bonne conscience de leurs forces concurrentielles, les organisations ont sitôt fait de la rétention des talents leur fer de lance compétitif. « People first », le développement de l'expérience collaborateur s'est progressivement imposé en leitmotiv dans la partition du management des ressources humaines. La qualité de cette expérience favoriserait engagement, fidélisation et performance du collaborateur.

## Un manager drôlement intelligent !

S'offrant presque en paradoxe à l'image vieillotte du management des ressources humaines, l'animation de l'expérience collaborateur, alors nouvelle fonction dans le paysage managérial, s'est rapidement digitalisée. La très large démocratisation des applications de mobile learning ou de onboarding n'a-t-elle pas notamment pour objet

**« Le gestionnaire RH s'est trouvé muté en coach de collaborateurs 2.0 »**

la rétention des talents par l'optimisation de l'expérience collaborateur ?

Le gestionnaire RH s'est, par là même, trouvé muté en « coach de collaborateurs 2.0 ».

Qu'il se rassure, son épopée est d'autant moins terminée que l'intelligence artificielle s'invite à lui prêter main forte...

En effet, déjà, des chatbots\* recruteurs sont utilisés au sein de groupes industriels et plus récemment des cabinets d'audit. Si leur usage optimise la pré-sélection des candidatures et allège la charge de travail du recruteur, il permet aussi l'optimisation de l'expérience candidat : l'immédiateté et la pertinence de la réponse donnée aux candidatures valorisant l'image de l'employeur.

A l'instar des chatbots recruteurs, des dispositifs « intelligents » supportent désormais le management de la communication interne. Les chatbots RH exploitent

les technologies de l'intelligence artificielle (dont les algorithmes d'apprentissage automatique : le deep learning) pour « communiquer » avec chaque collaborateur, à sa demande, de manière individuelle et personnalisée.

Le collaborateur peut ainsi interroger son « employeur » sur toute question qui le concerne personnellement, qu'elle soit relative à la gestion de sa carrière, de ses compétences, au financement de sa formation, à ses droits de manière générale... La formulation d'une réponse personnalisée, pertinente et quasi immédiate par le chatbot RH s'offre en garantie de la fluidité de la communication entre les deux parties.

En outre, par la magie du Big Data et de l'analytique RH, l'analyse sémantique des questions formulées par les collaborateurs permet de faire connaître leurs préoccupations, pour ce qu'elles sont, mais aussi pour ce qu'elles indiquent du climat social. De ce fait, les managers, forts de ces connaissances, seraient toujours plus en capacité de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue de l'expérience collaborateur.

**\*Chatbot : logiciel de simulation de conversation en langage naturel**



## Vers la déshumanisation du management...humain ?

Le manager RH 4.0 est donc déjà né. Malgré tout, il semble demeurer un certain attentisme à user d'intelligence artificielle à des fins de management humain.

**« Voilà que le management humain s'en trouve ...tout déshumanisé ! »**

Nourris des romans de science-fiction post-apocalyptique des éminents George Orwell et René Barjavel, nous n'avons cessé d'exprimer notre phobie d'abandonner notre humanité aux maudites technologies. Et bien, voilà donc désormais que le management humain s'en trouve lui aussi... tout déshumanisé ! Un comble !

Or, il n'en demeure pas moins que

l'intelligence artificielle soulage le manager de ces tâches rébarbatives, sinon imbéciles du traitement des données trop peu utiles au management humain. De fait, délivré du quotidien des tableaux, comme des récurrentes requêtes jamais soldées, le manager RH peut enfin se consacrer aux questions humaines qui font son métier. Le voici pleinement en mesure d'écoute et d'accompagnement. Pour autant, c'est à lui qu'il appartient de déterminer en quoi et comment ces révolutions technologiques lui seront du meilleur secours à replacer l'humain au cœur de son intérêt managérial.

## Les recommandations clefs

### BEST PRACTICES

- S'enquérir - a priori de son introduction dans l'organisation - de l'utilité réelle de l'innovation technologique.
- Vérifier que l'innovation serve aux rapprochements humains plutôt que l'inverse.
- Introduire l'innovation technologique auprès des équipes, en mode collaboratif et participatif.
- Développer et valoriser ses soft skills en matière de management humain

1. De Philippe Geluck qui fait dire à son fameux Chat : « Rien ne sert de courir. Surtout si c'est dans le mauvais sens... »<sup>1</sup>, on pourrait souligner qu'il ne sert à rien d'introduire une intelligence artificielle dans une visée managériale si elle ne permet pas de modifier les pratiques dans le bon sens. S'il revient au manager de s'enquérir de l'utilité d'une introduction technologique auprès de ses collaborateurs, il a tout lieu de vérifier qu'elle favorisera les rapprochements humains plutôt que l'inverse. A la question : « Cette technologie est - elle utile et sera-t-elle utilisée des collaborateurs ? », s'ajoute la suivante : « En quoi cette technologie nous rendra toute l'énergie cognitive suffisante à nous préoccuper des femmes et hommes qui font l'organisation ? »

2. Manager l'innovation devra consister, sinon à oublier une introduction technologique en mode Big Bang, à associer autant

que nécessaire les collaborateurs à la démarche. Pour ce faire, la conduite d'entretiens pourra s'avérer utile à analyser l'intérêt de l'innovation vus les besoins, à définir différents scénarii d'usage, à procéder à d'éventuels tests et à s'enquérir des premiers retours d'expérience. En ce cas précis, le management participatif s'affirme en incontournable critère de succès.

3. Manager l'introduction d'une innovation auprès de ses équipes ne nécessite en rien de passer maître-expert en matière d'intelligence artificielle, de deep learning, de machine learning, de big data et de blockchain ! En revanche, parce qu'il perçoit en l'humain son exclusive préoccupation, le manager 4.0 aura mieux fait de développer ses soft skills, à savoir un bel esprit critique, autant qu'une capacité d'écoute et d'empathie sans lesquels il pourrait bien « courir dans le mauvais sens » de l'expérience humaine.

<sup>1</sup> P. Geluck, Le Chat, Tome 21, Chacun son chat, éditions Casterman (2017)





# L'AGILITÉ DANS LA PRISE DE DÉCISIONS GRÂCE AU CONTRÔLE DE GESTION



Par CHARLES DAUSSY  
Enseignant-chercheur  
en Contrôle de Gestion  
NEOMA Business School

## >>> MOTS CLEFS

- # Création de valeur et prise de décision
- # Maîtrise des coûts
- # Stratégie : prévoir pour s'adapter
- # La donnée : enjeu majeur du pilotage de la performance

## Création de valeur dans un environnement en perpétuel changement

**Le système de contrôle de gestion doit s'adapter à l'instabilité et l'incertitude**

Le plus grand défi pour les organisations, marchandes ou non marchandes, est d'assurer leur pérennité (au sens de sustainability) dans un environnement en perpétuel changement.

Pour maîtriser leur processus de création de valeur, le contrôle de gestion met à leur disposition une boîte à outils au service d'une véritable agilité dans la prise de décision.



## Calcul, analyse et maîtrise des coûts : des outils matures pour une mise en œuvre dynamique et interactive

Les organisations définissent leurs processus autour de leurs objectifs de création de valeur. L'ensemble de la chaîne de valeur, et des activités qui la constituent, doit répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation.

Ces attentes déterminent les objectifs et donc induisent les activités qui contribueront à cette

création de valeur. Ces activités consomment des ressources et cette consommation induit des coûts.

Savoir calculer, analyser et comprendre ces coûts permet de maîtriser la chaîne de valeur, de répondre aux attentes des parties prenantes et ainsi assurer la pérennité de l'organisation.

**La maîtrise des coûts de la chaîne de valeur est la condition première de la pérennité d'une organisation**

## La mise en œuvre de la stratégie permet à l'organisation d'opérationnaliser et d'adapter son processus de création de valeur

Aucune organisation ne peut fonctionner sans avoir au préalable défini ses objectifs. Ceux-ci s'appuient d'abord sur les missions fondamentales de l'organisation ainsi que sur les perspectives à long terme de celle-ci : c'est la formulation de la stratégie. Une fois les objectifs stratégiques définis, il s'agit d'identifier quels sont les moyens (ressources) pertinent(e)s pour les atteindre, puis de mettre en œuvre la stratégie.

Le contrôle de gestion accompagne l'organisation dans cette mise en

œuvre au travers de systèmes tels que la carte stratégique (balanced scorecard), le business plan ou les budgets.

Dans un environnement en perpétuel changement, prévoir devient une gageure. Les outils ci-dessus permettent de donner un cadre dans lequel l'organisation va piloter ses incertitudes stratégiques.

L'agilité dans le processus de contrôle (au sens de maîtrise) est aussi importante que la construction des systèmes nécessaires à la prise de décisions.

**Savoir prévoir permet une plus grande agilité dans la prise de décisions**

## Pilotage de la performance : les bonnes données, au bon moment

Le système de contrôle de gestion ne peut fonctionner qu'à deux conditions : des objectifs ont été fixés et l'organisation dispose d'un système d'information adapté pour récupérer, visualiser et analyser les données relatives à ses réalisations (résultats) de manière à comparer celles-ci aux objectifs et de mettre en place, le cas échéant, des plans d'actions correctives.

Ces données peuvent se présenter sous la forme d'indicateurs quantitatifs que l'on trouve généralement dans les tableaux de bord de gestion. Cependant, il est de plus en plus important de savoir visualiser et analyser des données de plus en plus qualitatives qu'il est souvent difficile de quantifier.

**« Tout ce qui peut être compté ne compte pas forcément et tout ce qui compte ne peut pas être forcément compté. »**

*(Citation attribuée à Albert Einstein)*

Les systèmes d'informations proposent des données sans cesse plus nombreuses, disponibles plus rapidement et de plus en plus sous des formes nouvelles (voix ; images ; etc.).

Le véritable enjeu des systèmes de pilotage de la performance est d'identifier les bonnes données, au bon moment, de s'assurer que celles-ci sont fiables et transparentes, et enfin de savoir les visualiser.

**La donnée : plus nombreuse, mise à jour plus rapidement, plus qualitative, elle est l'enjeu du pilotage de la performance de demain**



## POINT DE VUE DE MANAGER

# 4.0 : DU MANAGEMENT AU LEADERSHIP



Par JEAN-FRANÇOIS METZ  
Ex-Dirigeant d'un Organisme  
de Formation Spécialisé  
Manager depuis 30 ans dans  
le secteur bancaire

### **Au quotidien, sur le terrain, quelles évolutions prévisibles des postures managériales ?**

Au fantasme d'un manager transformé en *robocop*, une équation s'affirme de prime abord paradoxale : *plus de digital = plus d'humain !*

Contre toutes attentes, les fondamentaux managériaux en vogue depuis plus de 20 ans sont toujours les mêmes, voire se renforcent... principalement à travers un savoir-être amplifié ; les soft skills deviennent le graal managérial, les outils ayant remplacé les savoirs, voire certains savoir-faire... Elles se traduisent par une proximité permanente de son équipe : physique d'abord par un engagement permanent, catalyseur d'énergie ; proximité morale également par l'empathie, l'écoute renforcée, le soutien, la pédagogie, « le donner-sens ». L'animation managériale repose sur le difficile équilibre entre l'attention portée au collectif et la prise en compte des leviers de motivations individuelles (facilitant par exemple l'autonomie et le feed-back positif auprès d'un jeune collaborateur). L'affirmation de son style managérial enfin conditionne son leadership voire son identité managériale. Cette singularité amplifie sa valeur ajoutée managériale, exacerbe ses facultés à capter sensoriellement son environnement et le climat de travail, afin de réagir vite, de faciliter la parole spontanée et la prise d'initiatives, ainsi que la prise de risque et la créativité.

Ainsi, le manager 4.0 tient sa légitimité et son autorité non plus de son état statutaire (« Je suis le chef »), mais de sa capacité à fédérer les énergies individuelles au bénéfice d'un projet collectif, à développer l'intrapreneuriat au sein de son service, de sa direction, de son territoire... au bénéfice de l'intérêt général d'une organisation.  
*Un savant équilibre entre la tête, le cœur et les jambes...*

---

*Ce livre blanc a été écrit par les intervenants de la formation  
OBJECTIF MANAGER de NEOMA Business School.*

---

## OBJECTIF MANAGER :

### Un programme innovant et singulier pour devenir un manager audacieux

- Développer un leadership positif et un management d'adhésion au service de la performance collective
- Cultiver un esprit intrapreneurial par la conduite d'un projet stratégique innovant
- Renforcer ses compétence(s) en gestion d'entreprise et déployer les meilleures pratiques managériales
- Obtenir un diplôme certifié RNCP niveau 6 (niveau Bac+4)
- Profiter du réseau d'une Grande Ecole de Management (6<sup>ème</sup> au classement de *l'Etudiant* et de *Challenges*)
- Formation éligible CPF & CPF de transition
- Dispensée sur les campus de Reims et de Rouen de NEOMA



## A propos de NEOMA Business School

**NEOMA**  
BUSINESS SCHOOL

REIMS · ROUEN · PARIS

NEOMA Business School affiche l'ambition d'être le challenger innovant des plus grandes Business Schools internationales. Guidée par son plan stratégique, NEOMA Business School construit l'École de demain et repense ses pratiques en matière d'international, de pédagogie, d'approche du digital et d'aménagement des campus. L'École, à travers ses 3 campus (Reims, Rouen et Paris), propose un large portefeuille de programmes depuis le Bachelor et le Programme Grande Ecole jusqu'à l'Executive Education, regroupant plus de 9 500 étudiants. Sa faculté rassemble plus de 170 professeurs permanents, enseignants-chercheurs, dont plus de 60% d'internationaux. NEOMA Business School compte plus de 62 300 diplômés basés dans 120 pays. Présidée par Michel-Edouard Leclerc, l'École bénéficie du statut d'Établissement Enseignement Supérieur Consulaire (EESC). Sa Directrice Générale est Delphine Manceau.

> Plus d'informations : [www.neoma-bs.fr](http://www.neoma-bs.fr)

### >>> Contacts :

- **Ophélie SERVAIS**, Coordinatrice du Programme Objectif Manager  
[ophelie.servais@neoma-bs.fr](mailto:ophelie.servais@neoma-bs.fr) - Tél : 02 32 82 57 09
- **Catherine KARYOTIS**, Professeur de finance, Responsable du Programme Objectif Manager  
[catherine.karyotis@neoma-bs.fr](mailto:catherine.karyotis@neoma-bs.fr) - Tél : 03 26 77 52 86