



Le management
Un ensemble de savoir-
faire et de savoir-être clés
pour l'Industrie du Futur





Pourquoi ?

ADAPTER LE TRAVAIL À L'HUMAIN

Se concentrer uniquement sur les nouvelles technologies, en oubliant les bouleversements à venir et en cours dans l'organisation du travail et les pratiques managériales, représente un risque pour le déploiement de l'Industrie du Futur.



Comment ?

ANTICIPER CE RISQUE

Les entreprises françaises, et notamment les PME, sont dans une course à la modernisation de leurs outils industriels et à la transformation de leurs modèles économiques.

Dans cette course, elles doivent s'adapter très vite et faire en sorte que leurs salariés disposent des clés pour être armés pour la transformation.



Objectifs

ATTIRER ET FORMER

Mettre l'Homme au cœur de la transformation industrielle, conduit à relever un double challenge :

- 1** Attirer les jeunes avec des formations initiales attrayantes et porteuses d'avenir
- 2** Former les salariés tout au long de leur vie professionnelle

Le management

**Une diversité
à découvrir**

Les principales missions d'un manager :

- **Coordonner** dans son périmètre l'ensemble des ressources humaines et matérielles, **pour assurer la réalisation d'un produit** matériel ou immatériel
- **Prendre des décisions** en tenant compte des contraintes de productivité, de qualité, de budget et de temps
- **Participer** à la construction de **la stratégie de l'entreprise** et à la mise en œuvre de celle-ci
- **Contribuer** à la pérennité de l'entreprise notamment en accompagnant le développement de ses collaborateurs (formation, développement personnel, éthique au travail), dans le respect de la frontière avec la vie privée



Une diversité à connaître

IL N'Y A PAS UN MAIS DES MANAGEMENTS

L'entreprise **traditionnelle**

Fonctionnement pyramidal
avec une communication
centralisée et descendante

L'entreprise **familiale**

Fort souci de
pérennité et un très
faible turn-over

Fonctionnement type **start-up**

Basé avant tout sur
l'agilité* de l'organisation et
une gouvernance partagée

D'autres types de management coexistent et de nouveaux
se développeront dans le paysage industriel de demain

ENTRE GÉNÉRALISTE ET SPÉCIALISTE, TOUTE UNE PALETTE DE MANAGERS EXISTE

Le manager **généraliste**

Le manager **spécialiste**

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES SONT FONCTIONS

De la taille de l'entreprise avec des écarts importants entre
les grands groupes, les ETI, les PME/TPE et les start-up

De secteur d'activités

De « l'ADN » du dirigeant

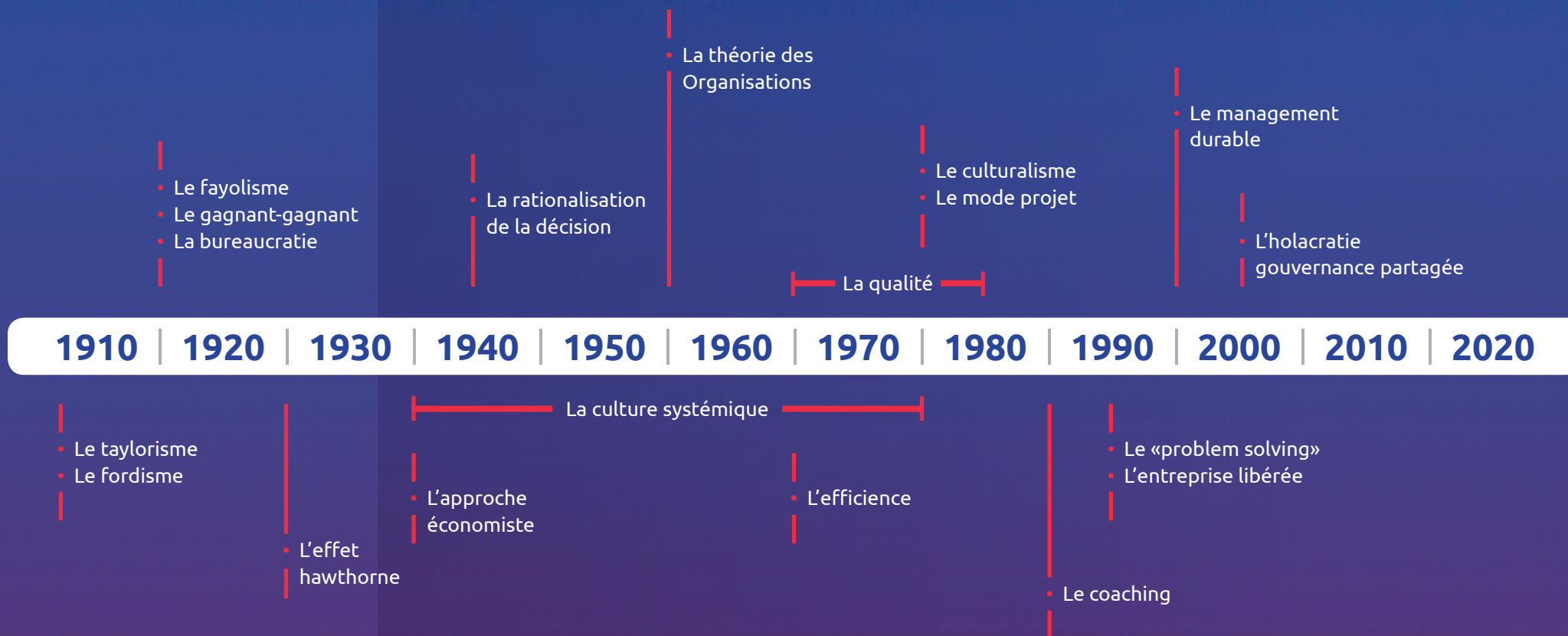
De l'environnement de l'entreprise

* agilité : capacité, pour une personne / une organisation, à s'adapter rapidement à des situations en évolution permanente.



Une diversité à connaître

LES COURANTS DU MANAGEMENT SE SUCCÈDENT



Apparition des différents courants de management sur plus d'un siècle

Le management

DÉFI 1

**Accompagner
la transformation
en cours dans les
entreprises**

Accompagner la transformation en cours dans les entreprises

LES ORGANISATIONS DOIVENT FAIRE FACE À UN ENVIRONNEMENT QUI ÉVOLUE TRÈS VITE :

- Changements et innovations techniques et technologiques
- Mutations économiques et sociales
- Évolutions sociétales
- Manque de visibilité à moyen et long termes
- Globalisation de l'économie
- Contexte géopolitique...

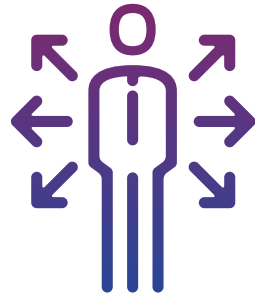
Accompagner la transformation en cours dans les entreprises

LES ORGANISATIONS DOIVENT AUSSI INTÉGRER 2 DONNÉES FONDAMENTALES :

- 1 Un client **exigeant** dont la **satisfaction** est toujours de plus en plus recherchée
- 2 Un **développement de marchés à l'international** qui se multiplient, et en même temps une concurrence internationale en forte augmentation.
Une donnée qui concerne aussi les PME.

Pour répondre à cette réalité, chaque entreprise doit adapter...

... son
organisation
avec différentes
approches
possibles



ORGANISATION EN MODE **AGILE**

L'entreprise d'aujourd'hui et de demain doit être de plus en plus adaptable et flexible pour faire face à un environnement en mouvement permanent.

Développer l'agilité doit permettre à l'entreprise d'être :

+ efficace + efficiente = + performante



**Conséquences > Adopter des principes
managériaux complémentaires :**

Capacité à anticiper les ruptures

Coopération interne et externe

Innovation permanente

Culture client généralisée

Culture du changement...

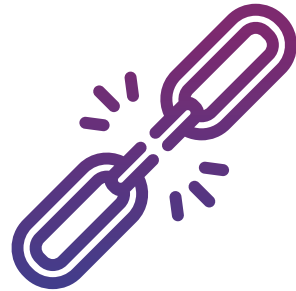
ORGANISATION

PILOTAGE

COMMUNICATION

Les petites structures sont sans doute mieux placées pour mettre en place un management AGILE. Les grands groupes ne sont pas en reste et certains d'entre eux, prennent également des initiatives en ce sens.

... son
organisation
avec différentes
approches
possibles



ORGANISATION EN MODE ENTREPRISE LIBÉRÉE

Elle est basée sur **la Confiance**. L'autonomie et la responsabilisation des salariés sont favorisées, accompagnées : révision large du système de hiérarchie, du statut, du contrôle interne, ...

Cette approche est basée :

- sur une conception humaniste de l'entreprise
- sur l'intelligence collective

L'objectif est de renouer avec la **motivation des salariés** qui serait la véritable source de création de valeurs. Ces évolutions en profondeur représentent un changement culturel majeur.

ORGANISATION

PILOTAGE

COMMUNICATION

... son
organisation
avec différentes
approches
possibles



ORGANISATION EN MODE GOUVERNANCE PARTAGÉE

Elle est basée sur :

- Une évolution du lien hiérarchique pour répondre aux défis de la transformation numérique qui incite à être plus ouvert, collaboratif, transparent et responsabilisé
- Une nécessité de clarification de la vision de l'entreprise
- Une co-construction de la stratégie, ainsi qu'une communication large pour que chacun puisse y trouver le sens de sa contribution

ORGANISATION

PILOTAGE

COMMUNICATION



La gouvernance partagée aurait pour vertu d'être
un levier de transformation puissant vers un nouveau
modèle de société avec de nouvelles façons de :

Communiquer

Décider ensemble

Concilier l'épanouissement des personnes et des organisations

... son pilotage, facilité par le développement du numérique



UN MANAGEMENT IMPACTÉ PAR LA DATA

Chaque entreprise cherche toujours à mieux se connaître. C'est aujourd'hui possible par la grande quantité de données disponibles (Big Data) et la capacité à analyser cette donnée pour caractériser son activité.

Le pilotage se fait toujours à partir d'indicateurs quantitatifs, mais de plus en plus complété par des évaluations qualitatives liées à l'implication des collaborateurs dans l'entreprise.

Une data au service de la «traçabilité» et de la responsabilité : le développement des nouvelles technologies permet également de recueillir des «informations» sur ceux qui les utilisent.

ORGANISATION

PILOTAGE

COMMUNICATION



La data est essentielle pour l'Industrie du Futur
mais l'entreprise ne doit pas être pilotée
uniquement par la donnée numérique

... sa prise de parole



DES VALEURS À PARTAGER

L'attractivité de l'entreprise devient stratégique, l'image doit être travaillée sur des bases sincères, en intégrant :

- **La qualité de vie au travail**, tout autant que la technologie. En créant les conditions d'un travail collectif et collaboratif, naturel et fluide
- **L'éthique et la transparence**, l'entreprise doit aujourd'hui agir avec équité, dans le respect des personnes et des enjeux sociétaux

ORGANISATION

PILOTAGE

COMMUNICATION

Le management

DÉFI 2

**Mettre l'humain
au cœur de la
transformation
industrielle**

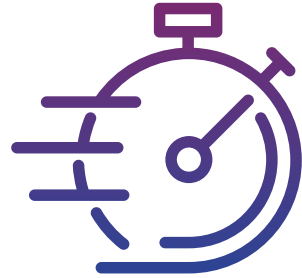
Les moyens de ses ambitions

LES ENJEUX SONT NOMBREUX :

- L'intégration des attentes des nouvelles générations
- L'ouverture à des profils ayant des compétences atypiques (les « mad skills »)*
- La prise en compte du vieillissement de la population avec un développement du tutorat et de nouvelles transmissions de savoir-faire
- Les salariés en quête de sens et qui en font un critère de recherche d'emploi
- Une demande accrue pour une meilleure écoute, valorisation individuelle et qualité relationnelle au travail
- Le développement personnel adapté au monde de l'entreprise, qui se déploie et se professionnalise
- Le monde de l'interim qui évolue vers des métiers de plus en plus qualifiés

L'enjeu de l'Industrie du Futur est de prendre en compte la **richesse et la diversité des hommes et des femmes**

* «mad skills» = esprits neufs, des équipes en étonnement permanent, des rebelles constructifs (Etighoffer, 2014).



CHANGEMENT DE **VITESSE** !

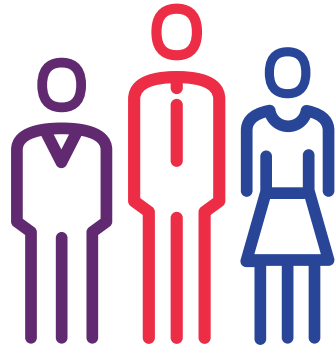
Un changement illustré par :

- La réflexion sur le développement personnel : mieux se connaître pour mieux comprendre les autres et les managers
- La nécessaire intégration d'une amélioration, d'un progrès continu
- La véritable stratégie relationnelle permettant de libérer les énergies, au cœur de l'évolution managériale et du fonctionnement des entreprises
- L'intégration progressive du fait d'avoir plusieurs carrières dans une vie
- La co-responsabilité de chaque salarié avec son manager pour entretenir et développer sa poly-compétence et son employabilité
- Les savoir-être particulièrement recherchés : confiance, autonomie, responsabilisation, lâcher-prise, remise en question continue, ...
- Le management de plus en plus par les compétences individuelles (et non plus par le statut) et par la valeur apportée par chacun dans le travail collectif



CHANGEMENT DE PERSPECTIVE

- Un accompagnement des collaborateurs au cœur de l'activité managériale car le changement est continu et rapide
- Une agilité recherchée à tous niveaux : dans le comportement et dans la mise en place des conditions la favorisant
- Un questionnement sur le juste niveau de compétences d'une personne, lors de l'embauche et la difficulté de gérer la «surqualification»



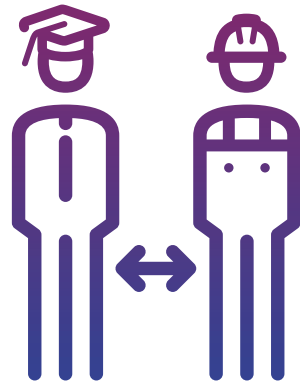
UNE DIVERSITÉ HUMAINE PRIVILÉGIÉE, RECHERCHÉE

- La volonté de fidéliser, particulièrement pour les nouvelles générations jugées « plus volatiles » et promptes à la « démission subite », en cas d'insatisfaction. Il y a un questionnement permanent sur : « comment motiver les employés ? », « comment plus les impliquer ? »
- Les entreprises recrutent de plus en plus des collaborateurs ayant des compétences particulières, et qui auparavant n'étaient pas ou peu intégrées dans les organisations. Ainsi les salariés disposant de ces compétences rares peuvent devenir des agents au service de l'innovation et véhiculer une transformation de la culture professionnelle. Les organisations, doivent être agiles et se transformer en permanence du fait de la digitalisation rapide de l'économie et ainsi pouvoir compter sur de tels collaborateurs afin d'éviter l'obsolescence de leurs activités et ainsi favoriser les innovations de rupture...

CHANGEMENTS FACILITÉS PAR DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE FORMATION

Toujours plus de types de formation, en plus du traditionnel « face à face » :

- **MOOC** : cours en ligne ouvert à tous
 - **SPOC** : cours en ligne privé en petit groupe
 - **@learning** : apprentissage par le moyen d'Internet
 - **Classe inversée** : interaction en groupe privilégiée
 - **Learning lab** : apprentissage par l'expérimentation
 - **Design thinking** : outils de conception au service de l'innovation
 - **Enseignement augmenté** : utilisation de la Réalité Augmentée dans l'enseignement
 - **Serious game** : comme un jeu vidéo mais avec un objectif pédagogique
 - **Compagnonnage digital et international** : compagnonnage utilisant les outils numériques et pouvant rassembler des communautés internationales
 - **Buzz groupe** : question posée à un/des groupes pour créer des interactions
 - **Centre de simulation** : lieu qui permet une large diffusion d'expériences
 - **Environnements Numériques de Travail** : plateforme d'apprentissage en ligne
 - **Intrapreneunariat** : mise en oeuvre d'une innovation par un/des salariés
-
- **Tableau Blanc Interactif** : tableau interactif qui affiche un écran d'ordinateur
 - **Transmission de savoir-faire** de «sachants» vers «apprenants» sans considération d'âge ni d'ancienneté



CHANGEMENTS FACILITÉS PAR UNE FORMATION **TOUT AU LONG DE LA VIE !**

- Un apprentissage continu, quelque soit la forme, avec la nécessité d'une porosité de plus en plus forte entre les périodes de travail et les périodes de formation
- Apprendre à apprendre : une capacité recherchée et à développer
- Un développement d'écoles de formation interne, pour répondre aux insuffisances de l'offre traditionnelle de formation



DES ATTENTES À PRENDRE EN COMPTE

- Une relation à l'emploi qui reste réaliste, dans un contexte qui peut être anxiogène et en même temps une quête de sens, certes portée par les nouvelles générations et désormais recherchée par toutes. Un besoin croissant de compréhension des projets de l'entreprise
- Cette quête de sens devenue un véritable critère d'attractivité dans la recherche d'emploi des nouvelles générations. L'entreprise et sa mission peuvent être un moyen pour les employés de contribuer à la réalisation de leurs aspirations profondes
- Une grande recherche d'écoute, de valorisation, de reconnaissance, également portées par les nouvelles générations
- Une attente de plus en plus prononcée pour la prise en compte du bien-être/bonheur au travail intégrant la convivialité, et de façon plus large la qualité relationnelle

Le management

DÉFI 3

**Intégrer
l'innovation
dans l'ADN des
entreprises**

Intégrer l'innovation dans l'ADN des entreprises

Une innovation qui pénètre tous les secteurs et qui n'est plus réservée qu'aux seuls services R&D.

Une innovation poussée par les nouvelles générations, révolutionnée par le développement du numérique et qui implique un questionnement sur le droit à l'échec et la relation au risque.

Intégrer l'innovation dans l'ADN des entreprises

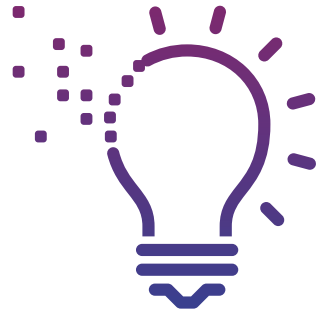


LES ATOUTS POUR DÉVELOPPER L'INNOVATION

- **Impliquer les salariés** de l'entreprise dans son processus d'amélioration est important. L'implication dans des actions d'amélioration continue et une culture de veille technologique consolident la capacité d'innovation
- Des activités d'innovation **organisées en mode projet** conduisent à une autonomie plus importante des différents acteurs qui y participent
- **Un écosystème de l'innovation** est complexe car de très nombreux acteurs (pépinière, centre de co-working, start-up, initiatives publiques,...) s'y consacrent. La connaissance de ces acteurs et de leurs codes de fonctionnement est un atout valorisable

...

Intégrer l'innovation dans l'ADN des entreprises



L'INNOVATION DISRUPTÉE PAR LE NUMÉRIQUE

Le point suivant est quasi acquis : il y aura toujours plus d'intelligence, plus de données, plus d'imagination et de créativité à l'extérieur qu'à l'intérieur d'une organisation.

Les entreprises doivent viser à intégrer des moyens pour capter la puissance d'innovation et de création.

Dans une économie où l'innovation devient un processus continu et jamais achevé, il est de moins en moins facile de verrouiller sa position, il est de plus en plus nécessaire d'apprendre à conjuguer les forces et à accompagner le mouvement. De nombreux aspects de la vie des organisations peuvent désormais être optimisés quasiment en temps réel, ce qui impose une pensée plus systémique que mécanique, plus processuelle qu'organisationnelle.

Nicolas COLIN et Henri VERDIER

Extraits de : l'âge de la multitude

Le management

DÉFI 4

**Gérer les
nouveaux
paradoxes !**

Soyons agiles pour gérer les nouveaux paradoxes

Une agilité à rechercher à tous niveaux :
dans le comportement et dans la mise en
place de conditions la favorisant

Paradoxe : les normes

INFLATION NORMATIVE

L'inflation normative et ses conséquences pour les entreprises :

- l'insécurité juridique
- la place prépondérante du juriste dans la rédaction contractuelle
- le blocage de certaines activités et réduction de leur compétitivité
- la perte de valeurs des normes vu leur nombre
- la confusion entre normes juridiques et normes techniques et professionnelles

Pourquoi cette inflation ?

- le principe de précaution
- la multiplication des sources de droit
- l'apparition de nouveaux domaines : environnement, TIC...

VS

SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE

La simplification administrative pour les entreprises :

- en déployant le numérique : numérisation des procédures administratives | accompagnement à la transition
- en associant les TPE et les PME à l'élaboration des normes, notamment via les corps intermédiaires (branches, fédérations professionnelles...)
- en clarifiant les normes existantes, et en supprimant les normes redondantes
- en créant un guichet unique pour toutes les démarches administratives
- en mettant à disposition un outil de simulation de coûts et de comptabilité
- en simplifiant les aides et en clarifiant les critères de sélection
- en simplifiant l'accès aux marchés publics des TPE et PME

Paradoxe : les risques

MINIMISATION DU RISQUE

Une **minimisation du risque** du fait de la judiciarisation de la société, à travers notamment une traçabilité accrue



PRISE DE RISQUES

Une **culture du risque** pour permettre :

- plus d'innovation
- l'expression des compétences de chacun

Tout en créant un cadre de sécurité où chacun peut identifier jusqu'où il peut aller



Les autres paradoxes



AGILITÉ **VS** CONTRÔLE BUDGÉTAIRE

Un contrôle budgétaire croissant (interne et externe) qui apporte une rigidification du système de création de valeur



BIEN-ÊTRE **VS** GRANDE EXIGENCE

Une quête de bien-être au travail en tant que salarié tout en ayant un niveau d'exigence élevé en tant que client, lors de l'achat d'un produit ou d'un service

...

Le management

EN CONCLUSION

**Des managers
avec des
compétences
permettant de
répondre à tous
ces défis**



Les caractéristiques à développer chez les managers de demain



LES MANAGERS DE DEMAIN

INNOVANTS



AGILES



BOOSTÉS AU DIGITAL



OUVERTS SUR LE MONDE





Les caractéristiques à développer chez les managers de demain



UN MANAGER INNOVANT

Le développement de l'innovation passe par le développement de compétences

- Être multi-compétent est un avantage clé pour construire une vision panoptique et systémique nécessaire à toute innovation
- Une vision pluri-métier permet de développer des innovations aux interfaces de plusieurs métiers ou de transférer des innovations d'un métier à un autre. Cela impose de travailler en mode : « équipes communicantes »
- Entretenir un réseau professionnel actif est essentiel dans le domaine de l'innovation. La capacité à mobiliser ce réseau pour répondre à des défis ou à des déficits de compétences ciblés permet d'accroître la maîtrise des coûts et des objectifs calendaires des projets d'innovation. Pour les plus petites entreprises cette capacité conditionne souvent la faisabilité même des actions d'innovation

...



Les caractéristiques à développer chez les managers de demain



UN MANAGER AGILE

Révéléateur de talents et libérateur d'énergie

Qui sait valoriser les points forts de chacun :

- en développant la confiance aussi bien au niveau individuel que collectif
- en sachant « manager dans le chaos » : gérer l'incertitude | accepter l'imperfection | gérer l'ambiguïté | gérer l'ambivalence ...
- en alliant bienveillance ET exigence
- en responsabilisant tous les acteurs
- en autorisant / incitant à, une prise de risque acceptable dans un périmètre préalablement établi et sécurisé, et en développant, dans ce périmètre, une culture de l'échec et de l'erreur

...

Qui privilégie un fonctionnement toujours plus participatif :

- en développant l'intelligence relationnelle ses compétences techniques, technologiques pouvant même devenir accessoires
- en passant d'un mode « gestion de projet » à un mode « gestion de projet agile »
- en déployant le mode « gestion de projet agile » de façon large
- en incitant à une prise de décision au bon niveau opérationnel

...



Les caractéristiques à développer chez les managers de demain



UN MANAGER BOOSTÉ AU DIGITAL

Un développement du numérique ouvrant un large horizon :

- toujours plus de travail à distance en individuel ou de management à distance grâce, aux tablettes, au cloud, à l'offre web des outils collaboratifs, ...
- de nouvelles perspectives pour l'innovation : l'open innovation permettant d'accéder à la « multitude » que constitue toutes les personnes connectées dans le monde entier
- de nouvelles possibilités de transmission de savoir-faire, en considérant non plus l'employé en partance de son entreprise, mais les personnes toujours en activité et connectées à une plateforme permettant cette transmission
- une relation Homme-technologie à accompagner, et tout particulièrement la relation Homme-robot avec à terme le **management d'équipes mixtes Hommes-robots** et plus largement une intelligence artificielle qui pénètre peu à peu tous les secteurs de l'entreprise :
aide à la prise de décision | reporting et suivi des tâches



Les caractéristiques à développer chez les managers de demain



UN MANAGER OUVERT SUR LE MONDE

Dans un monde ouvert, l'entreprise doit sortir de l'hexagone et le manager doit alors avoir :

- une bonne maîtrise des langues étrangères : l'anglais, oui mais pas uniquement, en fonction du secteur d'activité, plusieurs autres langues peuvent être recherchées : allemand, ...
- une capacité à manager des équipes à distance (de quelques km à quelques milliers de km), qui passe inévitablement par l'utilisation d'outils web collaboratifs (ex : webconf avec partage d'écrans et de documents, ...)
- une capacité pour le manager à piloter des équipes multiculturelles, lors de déplacements in- situ



Les caractéristiques à développer chez les managers de demain

UN MANAGER QUI DEVRA ÉGALEMENT TENIR COMPTE DES DÉBATS DE SOCIÉTÉ

- Une frontière plus floue entre **vie privée / vie professionnelle**, souhaitée d'un côté, subie de l'autre
- Une nécessité physiologique d'un **temps régulier de déconnexion** : pour éviter l'effet de saturation, la surexposition aux ondes électromagnétiques, ...
- Une **relation Homme/Machine** qui fascine autant qu'elle fait peur car il y a l'enjeu du travail avec sa question récurrente du remplacement progressif de l' être humain par le robot. Lorsque les tâches pénibles sont faites par des robots (cobots), on loue le progrès mais lorsque les robots se substituent à des êtres humains, on craint pour les emplois

Les caractéristiques
à développer chez
les managers
de demain



Les managers de demain seront à la fois:

- innovants**
- agiles**
- boostés au digital**
- ouverts sur le monde**

**... pour développer le niveau d'implication
et d'engagement des équipes, indispensable pour
développer la performance de l'entreprise de demain.**



**En savoir +
et ressources**





La métamorphose industrielle opérée par le numérique et les nouvelles technologies s'accompagne de profondes mutations des compétences et qualifications. L'Homme, placé au cœur de l'industrie du futur, constitue une clef de succès importante dans la transition des entreprises.

« **Osons l'industrie** » est un **projet collaboratif** coordonné par l'Alliance Industrie du Futur et en partenariat avec l'UIMM, l'IMT, Arts et Métiers ParisTech, l'ONISEP et sous l'égide du CNI. Ayant pour **objectif d'apporter des informations sur l'évolution des métiers, des qualifications et des compétences aux jeunes en situation d'orientation et aux salariés en activité ou en reconversion professionnelle**, le portail « Osons l'industrie » constitue une source de contenus à destination des acteurs de la formation initiale et continue.

Subventionné dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, le projet « Osons l'industrie » est suivi par l'Agence Nationale de la Renovation Urbaine (ANRU).





osons-industrie-dufutur.org

Vous retrouverez sur notre site des informations complémentaires pour les métiers du management :

FICHES MÉTIERS ET FICHES DE COMPÉTENCES

- Le responsable d'unité
- Le responsable d'équipe

ELÉMENTS DE CADRAGE

- Historique du management
- Verbatim

DES VIDÉOS

- Entreprendre autrement
- Innovation sociale, sur le chemin de l'entreprise de la maintenance industrielle
- Delta Méca : prix « coup de cœur » du jury conseil national des chambres régionales de l'ESS
- L'histoire d'une entreprise libérée
- Simon SINEK : « Understanding the Game We're Playing »
- Les 7 attitudes du manager de demain



osons-industrie-dufutur.org

**Sur notre site vous retrouverez
également 4 autres métiers d'avenir :**

- Maintenance
- Big Data
- Production
- Logistique / Supply Chain

Osons L'INDUSTRIE

