

Leadership 4.0

Le management en mode analogique et numérique



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Ce qui reste ...

- la complémentarité de la confiance et du contrôle dans le leadership
- l'art de la persuasion et l'enlèvement des gens

Ce qui vient ...

- la seconde présence d'humains analogiques comme doubleurs numériques
- surmonter le temps et l'espace dans les réseaux numériques

Ce qui va ...

- la perte des compétences cognitives face au débordement de l'information numérique
- la disparition des salles analogiques, privées et confidentielles

Auteur(e)s

Dr. rer. nat. Peter Meier, D.I.C.

est un scientifique dans le domaine de recherche théorique en sciences naturelles (Imperial College de Londres, UK; Université de Fribourg, DE; ETH Zurich, CH) et possède une expérience en tant que dirigé et dirigeant en entreprise (US; ISR; KR; DE – gérant de SARL) à travers le monde. Il est fondateur et dirigeant du Steinbeis Transferzentrum gestion des risques à Stuttgart (DE). Il fait du conseil en management dans le domaine de la gestion de l'incertitude vis-à-vis du développement futur, appelée plus communément gestion des risques. En tant que tel, il est chargé de cours dans le cadre de programmes d'études MBA à Lyon (FR) auprès de l'université Catholique et à l'université de Offenburg (DE). On trouve ses œuvres de critiques de l'ISO sur Amazon.

Internet: www.steinbeis.de/su/0657

E-Mail: peter.meier@steinbeis.de

Blog: www.risikoundchance.blogspot.de



Munok Kwon

est gestionnaire d'entreprise diplômée avec une qualification en marketing. (universités en Corée du Sud et en Allemagne). Elle a fait ses expériences en tant que dirigeante dans un grand groupe leader sud-coréen. Elle est conseillère pour l'internationalisation d'entreprises moyennes et travaille dans une organisation gouvernementale internationale sud-coréenne. E-Mail: munokwon@web.de (allemand et coréen).

E-Mail: munokwon@web.de (deutsch und koreanisch)



Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership 4.0 – Le management en mode analogique et numérique

Direction de projet: Birgitt Bernhard-Postma

Composition: Peter Jäggi

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zurich
Tél.: 044 434 88 35
Fax: 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

Date de parution: 2019

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles:

ISBN: 978-3-297-02128-6

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Leadership 4.0 – Le management en mode analogique et numérique

Résumé	5
1. Introduction et définition	6
1.1 Industrie 4.0	6
1.2 Business 4.0	7
1.3 Prestation de services 4.0.....	7
1.4 Numérisation 4.0.....	7
1.5 Connexion 4.0.....	7
1.6 Travail 4.0.....	7
1.7 Intelligence artificielle	8
1.8 «smart».....	8
1.9 «Cyber- ...»	8
1.10 Avenir.....	8
1.11 Relation et communication.....	9
1.12 Management et leadership.....	9
1.13 Sécurité 4.0.....	9
1.14 Infrastructure de management	9
1.15 Organisation 4.0.....	10
1.16 Internet	10
1.17 Consommateur 4.0	10
2. Le management à «l'ancienne» ère analogique: souvent sans succès – pas en fin de carrière	11
3. Le management à la «nouvelle» ère numérique: beaucoup de promesses – peu de preuves	14
4. L'humain en mode analogique et numérique: nature et culture	17
4.1 La personne en mode numérique et connectée	17
4.2 Leadership et followership	18
4.3 Hiérarchie et anarchie.....	20
4.4 Pied d'égalité.....	20
4.5 Confiance.....	21
4.6 Déficits en matière de leadership.....	23
4.7 Déficits en matière de management	23

5.	Les machines en mode analogique et numérique: énergie, matériel et information	25
5.1	La numérisation au niveau local.....	25
5.2	La connexion au niveau global.....	25
6.	L'entreprise à l'ère numérique et de la connexion: création de valeurs, information et process	27
6.1	Objectifs.....	27
6.2	Stratégie.....	27
6.3	Mesures.....	27
6.4	Pour le «meilleur» et pour le «pire».....	27
7.	Le management à l'ère numérique et de la connexion: plus rapide, plus loin et plus fort	29
7.1	Accélérer – le (processus de) management.....	29
7.2	Revaloriser et créer de nouvelles caractéristiques du leadership, telle que la présence.....	29
7.3	Rendre l'information plus pertinente.....	29
8.	Sources	32
8.1	Les blogs en tant que sources.....	32
8.2	Les livres en tant que sources.....	32
8.3	Les films en tant que sources.....	33
8.4	L'expérience personnelle.....	34
8.5	Remerciements.....	34

Résumé

Le management est un processus qui intègre des aspects psychologiques, sociaux et de plus en plus techniques («4.0»). L'expérience nous a montré qu'il existe un bon et un mauvais management mais pas de meilleur management. Nous étudions dans le présent article les influences de «4.0» sur le management. Est-ce que les concepts «4.0» apportent le moyen d'améliorer le management?

Le leadership représente le potentiel d'un dirigeant lui permettant de diriger. Ce potentiel recouvre de nombreuses compétences en tant que caractéristiques. Il existe un large consensus quant à certaines caractéristiques du leadership qui fait par contre défaut pour d'autres. Le présent article se penche sur les compétences en matière de leadership en relation avec les thèmes «4.0». Est-ce que les concepts «4.0» apportent le moyen d'améliorer le leadership?

Les informations sont les éléments qui sont transmis au moyen de la **numérisation** et de la **connexion** entre les dirigeants et les dirigés. Quelles informations sont communiquées dans le cadre du processus de management? Existe-t-il de «nouvelles» informations avec «4.0»? Est-ce que les «anciennes» informations peuvent être transmises de meilleure façon, à savoir de manière plus efficace?

Nous comparons certains aspects du mode analogique et du mode numérique en matière de management et de leadership. Nous nous interrogeons pour savoir si les concepts «4.0» (numérisation et connexion) ont déjà transformé le management et le leadership.

Nous constatons que le management et le leadership impliquent de nouvelles compétences chez le dirigeant (et le dirigé), mais que les concepts qui ont fait leurs preuves, comme la confiance, subsistent et ceux qui sont mauvais, comme l'abus de leadership et les erreurs de management, sont également susceptibles d'intervenir dans un environnement «4.0».

Nous prévoyons avec beaucoup de certitude que dans un avenir proche, un grand nombre de travailleurs demeureront intégrés aux structures hiérarchiques de l'entreprise tant que l'économie des entreprises actuelle n'aura pas subi de transformations fondamentales. Certains en tant que dirigeants. La plupart en tant que dirigés. Un grand nombre en tant que dirigeants et également en tant que dirigés. Ainsi, aucune modification essentielle et brutale n'interviendra dans un futur proche en matière de management.

1. Introduction et définition

Les attentes à l'égard de «**Leadership 4.0**» sont aussi élevées que pour «**Industrie 4.0**» ou que vis-à-vis de la numérisation de tous et de tout et de la connexion de tous et de tout avec tous et tout. «Tout évolue!» et «tout ira mieux!», tels sont les messages, de même que «Everything is just a click away.» et «I am digital», le brouhaha.

La vraie question est la suivante: «Quo vadis? Qui bono?» ou bien traduit ou interprété de manière très libre: «Que se passera-t-il?», «Que dois-je faire?», «Où est-ce que je me situe?»

La «numérisation» se conjugue déjà au présent; «l'interconnexion» se conjugue déjà au présent. «**4.0**» se situe déjà quelque part entre «3,5» et «4,1» et suit son chemin. Pas partout mais en maints endroits. Plus de 11 onze années de smartphone, le produit emblématique et l'outil le plus personnel des systèmes de communication numérique connecté des humains et machines depuis 2007, nous ont rendu «online» et «oneworld» 24/24. Un ensemble de données, une séquence d'écran, un fragment de texte, un commandement est transmis en une fraction de seconde de Bâle (ch) à Busan (kr), sur 9.144 km à vol d'oiseau, et peut grâce à l'information transférée faire exécuter sur le lieu d'arrivée immédiatement une opération sur une machine, permettre à un humain de prendre une décision ou de donner une consigne à un collaborateur. Les frais de cette transaction d'information tournent autour de quelques centimes d'euros; pas plus que pour une transaction similaire d'une berge à l'autre du Rhin entre Rheinfelden (ch) et Rheinfelden (de); comme si l'émetteur et le récepteur de cette information se trouvaient dans le même bâtiment à des étages différents. L'avenir signifie une numérisation et une connexion renforcées avec davantage de business et de travail à l'aide d'une infrastructure numérique correspondante pour un business et travail numériques. Cela implique évidemment des conséquences au niveau des relations et des structurations du business et du travail au sein des organisations.

Nous débutons notre article en présentant quelques termes actuels sur le thème de «**4.0**» avec de courtes explications. Ces termes sont utilisés dans le langage des médias et du quotidien par les personnes concernées, participantes et intéressées en étant souvent dissociés de leur signification initiale. Une définition durable et unique, voire officielle ne paraît pas opportune. Ces termes changent et sont modifiés au cours de l'évolution du concept «**4.0**». Pour les dirigeants, il est indispensable de comprendre ces termes, leur contexte et leur signification, ce pour eux-mêmes ou pour leur propre organisation. Pour ce faire, il faut se baser sur le comprendre et la compréhension des contenus et de la signification des mots clés suivants.

1.1 Industrie 4.0

«**4.0**» est un chiffre symbole rattaché au terme «**industrie**» qui constitue le point de départ il y a environ 6 ans du concept «**4.0**» pour la production de biens matériels découlant de la création de valeurs industrielles par le biais d'une connexion numérique entre les personnes (humains) et les choses (machines) au moyen de nouvelles technologies.

2. Le management à «l'ancienne» ère analogique: souvent sans succès – pas en fin de carrière

Des évènements spectaculaires et scandaleux, perçus de façon négative et dus à des erreurs et flops ainsi qu'à des négligences et des faits intentionnels de la part du management dans le secteur de la grande industrie ont été relatés par la presse. On constate a posteriori:

- des lacunes au niveau de la gestion et de la prise de responsabilité (**«Bad Governance»**)
- des lacunes au niveau de la prise et de l'exécution des engagements (juridiquement) contraignants (**«Poor Compliance»**)
- des déficits eu égard aux projections de l'avenir sur le présent (**«Strategic Gap»**)
- des déficits eu égard aux informations concernant le travail et le business quotidiens (**«Operational Deficits»**)
- la non prise en compte des risques potentiels découlant des lacunes et déficits au niveau de l'évaluation des performances (**«Financial Risks»**)

Les erreurs et les flops se rapportent à des conditions idéales et des processus parfaits entre les personnes concernées dans les rôles de dirigeants et dirigés. Outre les erreurs et les flops, les négligences ainsi que les faits intentionnels ont une influence sur de tels processus et situations. Il ne s'agit pas ici de la négligence ou de l'intention au sens juridique du terme mais plutôt en tant que perception.

Les organisations de ces entreprises sont structurées de façon hiérarchique. La communication s'effectue en mode analogique mais aussi en mode numérique. Les systèmes de management (pour la Governance, Compliance etc.) prévoient des dispositifs particuliers tels que des fonctions et organes de contrôle afin de garantir l'atteinte des objectifs génériques au sens de **«Good Governance»**, **«Full Compliance»**, **«Strategic Strength»**, **«Operational Excellence»** et **«Financial Certainty»**. Ces fonctions et organes n'ont pas fonctionné.

Le management dans son sens strict se rapproche de la «Governance»; c'est en tout cas le terme souvent utilisé pour sa traduction. Dans son acceptation large, d'autres domaines en font également partie.

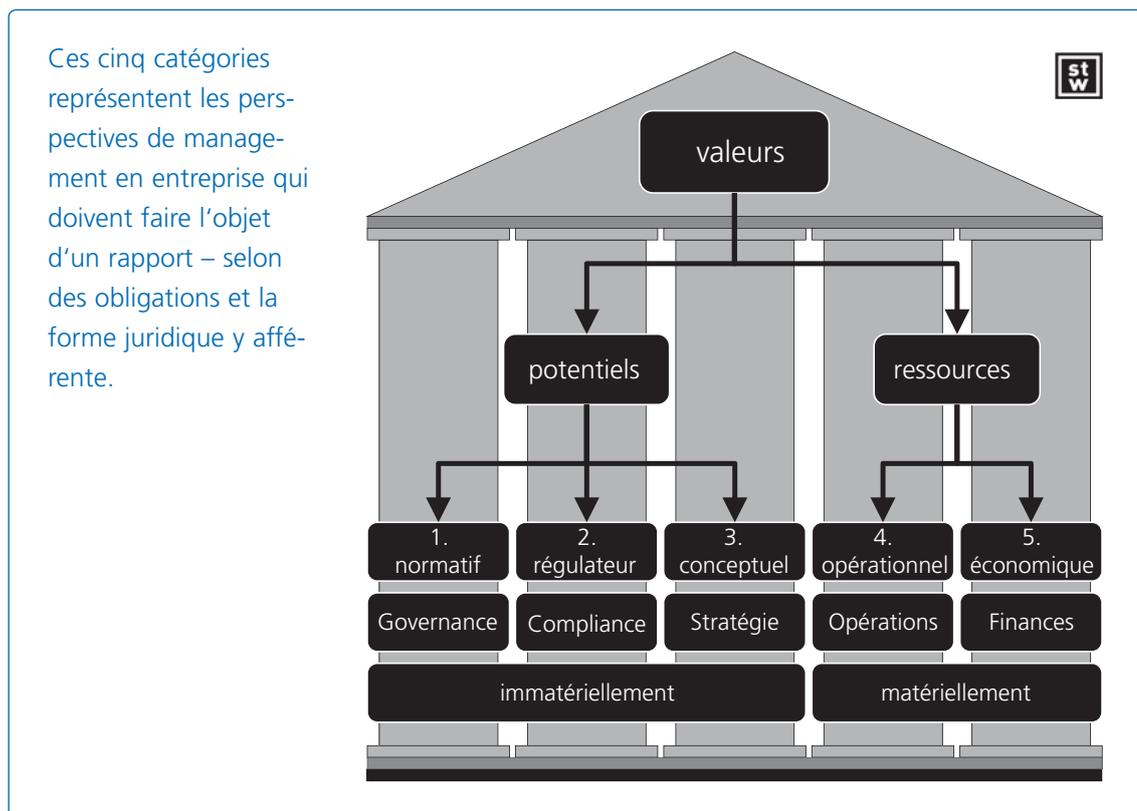


Illustration 1: Catégories de valeurs du management

L'illustration 1 regroupe ces catégories d'objectifs génériques de management au moyen de la représentation d'un temple à colonnes. Les cinq colonnes symbolisent le système de valeurs d'une entreprise. Il s'inspire du concept COSO pour la gestion des risques à l'échelle d'une entreprise, pour catégoriser les valeurs. Inventé aux USA, il s'est imposé dans le domaine du contrôle et du rapport pour les entreprises constituées sous la forme juridique d'une société anonyme.

Manifestement, ce sont les personnes qui en tant que causes (responsables) décident et agissent ou ne décident pas et n'agissent pas, ce qui entraîne des effets négatifs (résultats). Manifestement, l'homme ne se comporte pas de manière idéale et adéquate dans le cadre de ces fonctions. Sachant qu'il convient de définir les termes «idéal» et «correct», de même que «bon management» qui peut exister et «le meilleur management» qui n'existe pas.

L'existence d'un système rendu tangible par des processus internes et externes documentés, lesquels déterminent les rapports et les règles sur lesquels le management et la gestion doivent s'orienter, ne suffit pas à prévenir le mauvais usage. Un système ne le peut pas. Un système dans le cadre duquel le comportement des personnes est conditionné les incite à contourner ce système.

Le problème réside plutôt dans le fait que les concepts et modèles de management sont élaborés à partir d'une image trop positive de l'homme en tant qu'élément du système et qui est en contradiction avec l'expérience que nous avons acquise.

Le renforcement de la numérisation et de la connexion ne permettra pas de déjouer ces anomalies de manière notable. Ceci est dû au mode analogique et non au mode numérique, cela s'applique également aux effets.