



Métamorphose des managers : où en est le secteur de la mode à l'ère de l'industrie 4.0 ?

Conférence du 22 janvier 2019

Cécile Dejoux
Emmanuelle Léon

MÉTAMORPHOSE DES MANAGERS à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle



Préfacé par **Joël de Rosnay**

Le 22 janvier prochain, la Chaire Lectra - ESCP Europe Mode et Technologie abordera la question du management dans la mode à partir de l'ouvrage « *Métamorphose des managers, à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle* », écrit par les professeurs [Cécile Dejoux](#) et [Emmanuelle Léon](#). Valérie Moatti et Céline Abecassis-Moedas, co-directrices scientifiques de la Chaire, animeront une table-ronde en présence d'Emmanuelle Léon et de Daniel Harari, directeur général, Lectra; Sylvie Ebel, Directeur Général Adjoint, IFM et Liz Simon, Leader Product Life Excellence, Fashion 3 (Jules, Brice, Happy Chic...).

Avant d'assister à cette conférence, prenez le temps de découvrir quelques éclairages sur l'évolution des compétences, des espaces de travail et des relations hiérarchiques à l'ère du numérique, qu'il faut retenir de la lecture de l'ouvrage.

« *Il faut établir des rapports de flux plutôt que des rapports de force* », J. De Rosnay, *Surfer la vie : Vers la société fluide*, 2012. Si la reconnaissance s'inscrivait hier dans la performance et le savoir-faire, elle relève aujourd'hui de l'**influence** et du **faire-savoir**.

Pour l'industrie 4.0, la transformation numérique se fera de façon **intégrée** et **coopérative**, avec des échanges de données en temps réel entre l'usine et les prestataires-fournisseurs. Les entreprises qui ne sont pas nées avec la civilisation numérique font face à plusieurs défis et doivent assurer le passage :

- D'une économie de services vers une économie d'**expériences**
- D'un fonctionnement processuel vers un fonctionnement **agile**
- D'un management codifié vers l'**open management**
- D'une économie de la demande vers une économie de l'**attention**

I. L'être : acquérir de nouvelles compétences managériales

Comment le manager passe d'une posture d'évaluation et de feed-back de ses collaborateurs à celle de l'impulsion d'un rythme, d'une intelligence collective ?

> Le manager numérique

Ses **compétences** : Créativité et innovation / Communication et collaboration / Aisance en recherche et information / Pensée critique / Résolution des problèmes et prise de décision / Citoyenneté numérique / Concepts et opérations technologiques.

S'il maîtrise ces compétences, le manager numérique devient :

- Un chef d'orchestre** > pour produire de nouveaux savoirs
- Un joueur de lego** > pour une communication porteuse de sens
- Un producteur de contenus** > pour enrichir l'information

> Le manager agile

Ses **compétences** : Vitesse, pour innover avant les autres / Expérimentation, pour faire sans complexe en co-création / Communauté, pour tester, apprendre et diffuser / Usage, pour cibler l'expérience de utilisateur.

Pour accroître la productivité de l'équipe et de favoriser l'engagement des collaborateurs, le manager agile privilégie :

Les **individus** plutôt que les processus et les outils

Des **prototypes** opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive

La **collaboration** avec le client plutôt que des contrats rigides

L'adaptation au **changement** plutôt que le suivi d'un planning



Métamorphose des managers : où en est le secteur de la mode à l'ère de l'industrie 4.0 ?

Conférence du 22 janvier 2019

> Le manager designer

Ses **compétences** : La transdisciplinarité, pour intégrer la diversité des points de vue / L'empathie, pour se mettre à la place de l'utilisateur / La créativité, pour associer usage et innovation / Le prototypage, pour tester avec l'utilisateur

Le Design Thinking en 5 étapes :

1/ Inspiration > Expérience et usage / empathie et observation / ethnographie et sens

2/ Imagination > Imaginer grand / visualiser / brainstormer

3/ Prototypage > Penser avec les mains / donner du sens

4/ Expérimentation > Itérations / feed-back usager / amélioration continue

5/ Réalisation > Viabilité / faisabilité / désirabilité / test réel du produit fini

II. Les lieux : s'approprier de nouveaux espaces

Si l'entreprise n'est plus une communauté, si les relations de travail entre les individus sont plus contractuelles que psychoaffectives, au nom de quoi - dans un contexte où le travail peut s'effectuer n'importe où - se rendre dans les locaux de l'entreprise?

Dans un environnement où nous sommes tous joignables en permanence, la distance géographique n'a plus d'impact sur les interactions entre les individus ou la construction de collectifs de travail. Aujourd'hui, l'espace de travail doit être ouvert, flexible et partagé pour optimiser l'énergie d'une équipe, son engagement et ses capacités d'exploration, pour attirer les talents, les fidéliser et répartir intelligemment les ressources humaines.

III. Les autres : apprendre à travailler de façon collaborative

> Apprendre à travailler ensemble

Avoir un objectif clair, motivant et répartir les rôles

Choisir et maîtriser les méthodes de travail avant de commencer le projet

Valoriser et relativiser les outils numériques

Expliciter les modes de reconnaissance, pour que chacun se sente valorisé

Collaborer moins et mieux en fixant des réunions opportunes et adaptées

Affirmer la loi du séquentiel sur la loi du multitâches

Établir des rituels, des points de repères, pour une culture commune

> Maîtriser les plateformes numériques

Les amateurs concurrencent les professionnels à l'heure où l'individu peut être à la fois un travailleur indépendant, un vendeur de prestations, un consommateur de biens et de services dont l'avis va compter. Les plateformes sont représentatives de 4 transitions :

Une économie de la propriété vers une économie de l'usage

Une économie où les consommateurs sont aussi des co-producteurs

Une économie à la demande

Une économie qui peut se passer des entreprises pour assurer la production



Métamorphose des managers : où en est le secteur de la mode à l'ère de l'industrie 4.0 ?

Conférence du 22 janvier 2019

> Interagir avec l'intelligence artificielle et devenir un manager augmenté

L'IA est aujourd'hui très performante dans l'analyse, la reconnaissance vocale et faciale, l'apprentissage automatique mais moins efficace dans la problématisation, la créativité et le développement personnel.

Avec sa triple faculté (interpréter des situations de tous ordres + suggérer des solutions + décider avec autonomie), elle remet en question le métier de manager. L'IA pose ainsi plusieurs questions éthiques : *quelles règles? quel niveau de confiance? qui peut et comment l'arrêter? Si toutes les entreprises sont d'accord pour affirmer que leur transformation numérique s'impose, quelle posture philosophique adopter par rapport aux solutions que l'IA propose?*

Il existe 3 grands courants de pensée au sujet de l'IA, incarnés par :

- **Yann Le Cun** : l'IA ne supplantera pas l'homme > complémentarité
- **Ray Kurzweil** : l'IA va sauver l'humanité > transhumanisme
- **Stephen Hawking** : l'IA va détruire l'espace humaine

> Trouver l'équilibre entre le travail humain et l'IA

L'IA en tant qu'assistant du manager : transformer les outils d'IA en outils d'assistance intelligente pour les tâches routinières et administratives.

L'IA pour repenser la valeur ajoutée du manager : lui permettre de se consacrer à des tâches mobilisant son jugement personnel, sa capacité de réflexion, d'interprétation, de jugement complexe, d'innovation et de suivi individualisé de ses collaborateurs et clients.

L'IA pour performer : par la régulation des interactions hommes / machines, le manager est gardien de l'esprit critique et rempart contre la bureaucratie des algorithmes. Il peut favoriser les pratiques opérationnelles innovantes, coacher les talents et défricher de nouveaux territoires de travail humain.

Pour imaginer de nouveaux usages, il faut s'appuyer sur l'économie des plateformes, le traitement des datas, les objets connectés, l'IA, la puissance des cartes graphiques et le faible coût de la géolocalisation par satellite. Voici le cœur de la civilisation numérique, fondée sur l'économie de la donnée au service de l'usage.

Cet ouvrage s'appuie sur de nombreux cas concrets d'entreprises et d'interviews de managers mais aucun dans le secteur de la mode. La table-ronde du 22 janvier s'attachera justement à mieux comprendre où en sont les pratiques de management dans le secteur de la mode.

Cette conférence se déroule le 22 janvier à ESCP Europe à partir de 18h30 - sur son site du 15ème arrondissement, 3 Rue Armand Moisant, 75015 Paris.

Pour s'inscrire à la conférence, cliquez sur ce [lien](#)