

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Digitalisation et culture managériale. Quelles pratiques?

Ajzen, Michel; Patesson, Louise; Neysen, Nicolas

Publication date:
2022

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Ajzen, M, Patesson, L & Neysen, N 2022, *Digitalisation et culture managériale. Quelles pratiques?*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

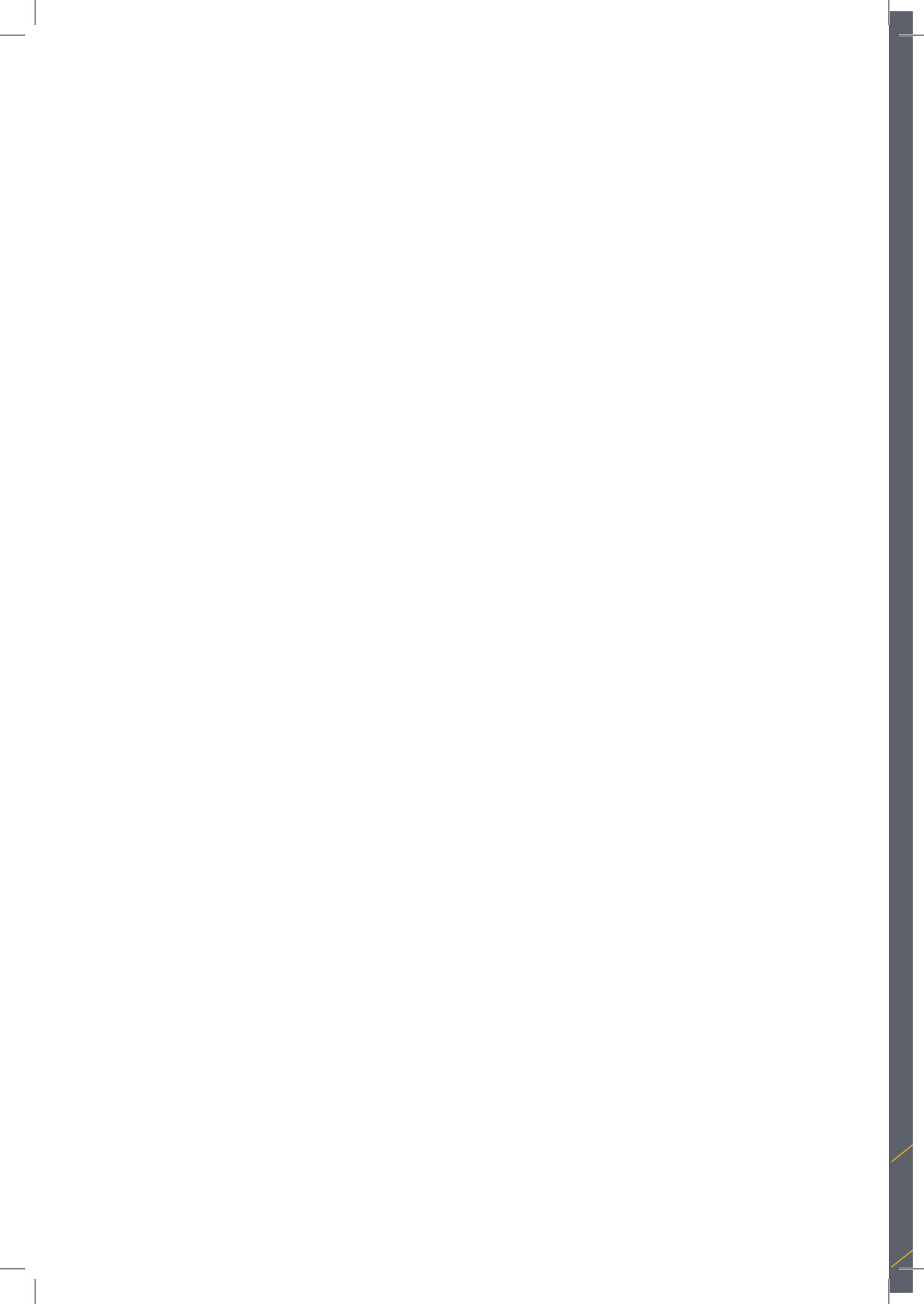


DIGITALISATION ET CULTURE MANAGÉRIALE *quelles pratiques ?*

GUIDE PRATIQUE

labor | |

 **UCLouvain**



Ce guide est issu de la recherche menée en 2021-22 par le labor-H, chaire en Management Humain et Nouvelles Formes d'Organisation de l'UCLouvain, portant sur l'évolution de la culture managériale en contexte de digitalisation.

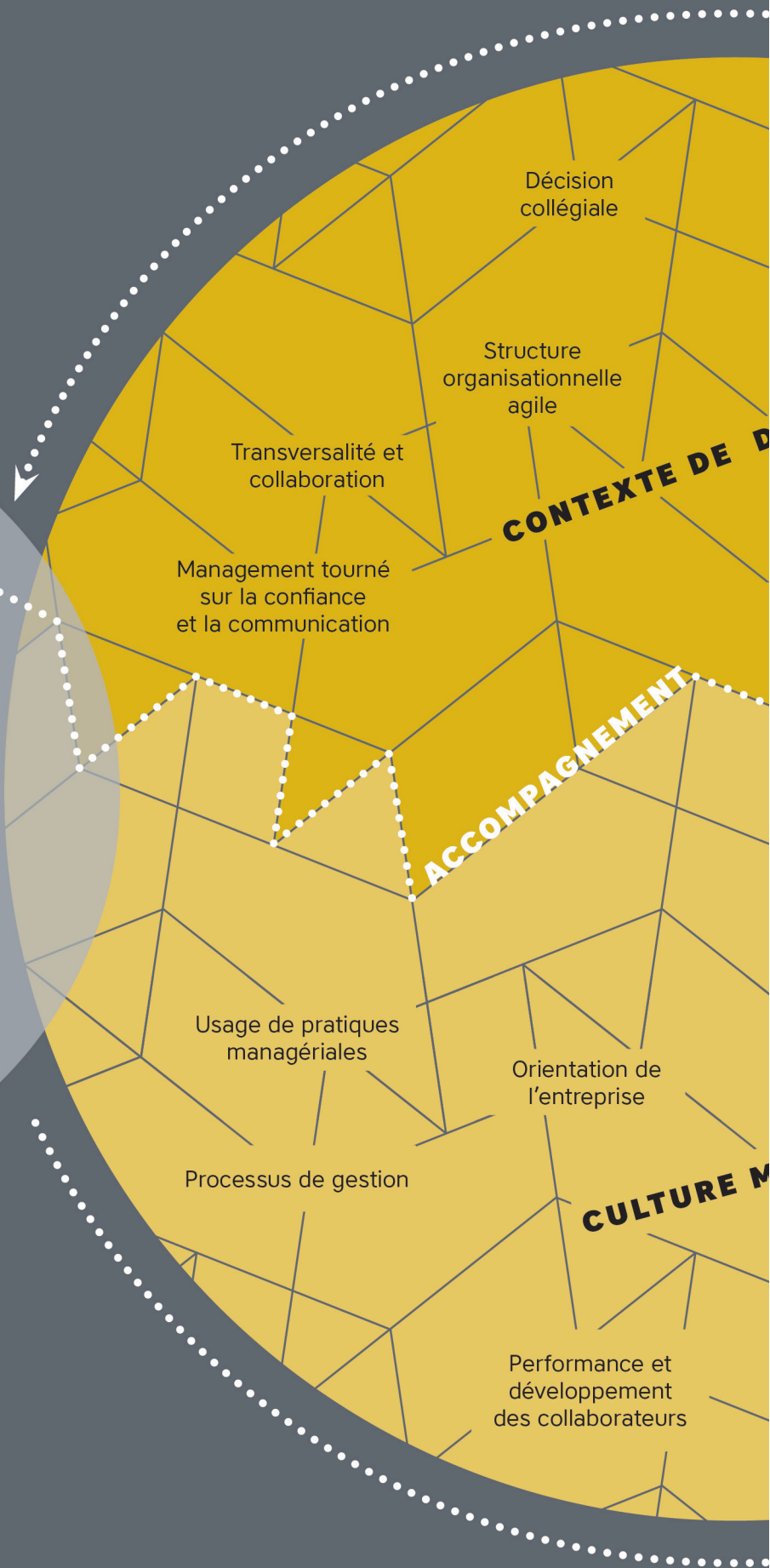
Le contenu présente des bonnes pratiques identifiées et classées en deux grandes catégories : d'une part, celles qui relèvent de l'intégration des technologies numériques comme soutien aux responsabilités et au rôle du manager, et d'autre part, celles qui émanent d'une culture managériale et qui permettent au manager d'accompagner et de faciliter la transformation numérique des organisations. Pour chaque piste d'action, le guide propose des enjeux à considérer ainsi que des points d'attention pour le département RH, au cœur du processus d'accompagnement des managers.

**SUPPORT
AU
MANAGER**

FIT CULTUREL
TECHNOLOGIES
Outils
Maîtrise du digital

ANTICIPATION
Projets
Individus

**Apporte
le support**





**SUPPORT
DU
MANAGER**

**FÉDÉRATEUR-DIFFUSEUR
MANAGER-COACH**
Proximité et
responsabilisation
Suivi et
développement

**Libère du temps
au manager pour
qu'il exerce
le support**

Les transformations induites par le phénomène de digitalisation sur l'organisation semblent encourager le développement d'une culture managériale spécifique. Celle-ci est caractérisée par l'émergence de nouvelles formes de leadership, des pratiques participatives ou encore des postures managériales particulières. Le labor-H s'est donc fixé pour objectif de répondre à la question de recherche suivante : **quelles sont les évolutions, en termes de culture managériale, dans le contexte de digitalisation ?**

En complément d'un rapport de recherche visant à y répondre, le guide « *Digitalisation et culture managériale : quelles pratiques ?* » met en lumière les pistes d'action, issues de cette étude qualitative qui permettent d'accompagner, à long terme, la culture managériale dans le contexte de digitalisation

L'équipe de recherche :
Prof. Nicolas Neysen, Louise Patesson et Dr Michel Ajzen



SUPPORT AU MANAGER



FIT CULTUREL

Articulation des cultures organisationnelle et managériale en termes de normes, valeurs, croyances et comportements

Pratiques illustratives

- ‡ Déterminer des valeurs fortes pour mener au mieux la transition digitale (cf. confiance, tolérance à l'échec, remise en question, etc.)
- ‡ Concrétiser les valeurs au niveau comportemental pour le manager
- ‡ Communauté de pratique (virtuelle) de managers

Enjeux

- Implication et soutien du top management
- Cohérence : adoption des valeurs, croyances et comportements par le management



TECHNOLOGIES

Support à la maîtrise digitale du manager, notamment dans le choix des outils technologiques

Les outils

Pratiques illustratives

- ‡ Assurer le meilleur choix des outils technologiques
- ‡ Veiller au critère de simplicité lors de la mise en place d'outils digitaux
- ‡ Réduire le nombre d'outils de communication à vocation similaire
- ‡ Utiliser des outils interactifs et de travail collaboratif à distance

La maîtrise du digital

Pratiques illustratives

- † Veille technologique (utilisation, évolution et disponibilité des outils digitaux sur le marché)
- † Support à la maîtrise du digital du manager afin de déterminer le recours adéquat aux technologies

Enjeux

- Latitude des managers à choisir les outils et à en définir leur usage
- Technodépendance avec un risque associé d'invisibilisation des travailleurs
- Intensification du travail et hyperconnectivité
- Tension entre la surinformation et la désinformation
- Appétence personnelle et degré d'ouverture du manager aux nouvelles technologies



ANTICIPATION

Prévenir les effets organisationnels et humains d'un projet de transformation digitale

Projets

Pratiques illustratives

- † Anticiper les impacts de la digitalisation pour adapter les comportements-clefs du manager (p.ex. former au rôle de manager-coach)
- † Mettre en place des projets pilotes lors de l'instauration des outils digitaux
- † Identifier une personne de référence du changement digital au service des managers

Individus

Pratiques illustratives

- † Identifier la transformation des métiers et des besoins en compétences (hardskills et softskills)
- † Mettre en place des outils digitaux d'aide aux entretiens professionnels (profil de compétence, suggestion de formations sur base des points d'amélioration, etc.)

Enjeux

- Le succès/l'échec du projet de transformation digitale
- La réponse et l'anticipation aux éventuelles résistances (désengagement et perte de sens) et de compétence et emploi (re/dé-qualification)

SUPPORT DU MANAGER



FÉDÉRATEUR-DIFFUSEUR

Communiquer et rassembler autour du projet de transformation digitale

Pratiques illustratives

- † Raconter l'histoire du changement digital (storytelling) dans le but de donner du sens au changement
- † Varier la nature des contenus afin d'atteindre un maximum de personnes et de cibler chacun selon le contenu qui lui correspond (p.ex. données chiffrées, histoires inspirantes, affiches physiques, ...)
- † Identifier des ambassadeurs du digital au sein de l'équipe
- † C'est-à-dire des collaborateurs fortement animés par le digital et qui se sentent à l'aise avec les technologies.
- † Déterminer des règles d'utilisation des divers canaux (quel canal pour quel contenu ? en quelles occasions ?)

Enjeux

- Appuyer la crédibilité et la légitimité des ambassadeurs (engagement vs. désengagement de toute l'équipe)
- Expliquer le sens et fédérer autour d'un projet collectif et/ou d'une ambition commune
- Impliquer les collaborateurs dans le projet
- Faire évoluer les usages et en assurer le suivi
- Veiller au risque de « surcommunication » (qualité > quantité)



MANAGER-COACH

Déploiement d'un management incarné, proche du travail réel et des personnes, favorisant le développement individuel et les dynamiques collectives

Proximité et responsabilisation

Pratiques illustratives

- Assurer un management de proximité afin d'être proche de l'équipe et d'établir une relation de confiance (bienveillance, empathie, etc.)
- Déléguer la prise de décision collective
- Susciter les initiatives individuelles en harmonie avec les dynamiques collaboratives et les solidarités collectives (p.ex. entre-aide, communauté de pratique ouverte à tous)
- Assurer une veille des effets sur les conditions de travail (p.ex. connectivité, santé, conciliation vie privée-professionnelle, équité)

Suivi et développement

Pratiques illustratives

- ‡ Encourager une culture du feedback (p.ex. sur le digital et par le digital) pour déterminer des pistes d'action concrètes
- ‡ Le feedback est nécessaire et il faut en faire quelque chose. Il est recommandé de tenir compte des feedbacks afin de générer des plans d'action pour améliorer la situation ou la maintenir si tout se passe bien.
- ‡ Identifier les actions nécessaires pour assurer l'adéquation individu-outils (p.ex. formation, réorientation, feedback)
- ‡ Permettre une adaptation individuelle des collaborateurs selon l'aisance par rapport au projet de transformation digitale (en termes de formation, rythme de travail, etc.)

Enjeux

- Reconnaissance
 - Articuler les buts stratégiques de l'organisation et les besoins et spécificités individuels des collaborateurs
 - Autonomie, responsabilisation, confiance individuelle et collective

- Dé/ré-humanisation
 - Individualisation, invisibilisation
 - Développement d'une solidarité collective et d'une identité professionnelle
- Sens : perte de motivation, (dés)engagement
- Bien-être au travail (p.ex. connectivité, santé, équilibre vie privée/professionnelle)

**LES PISTES D'ACTION IDENTIFIÉES
POUR LE PROCESSUS DYNAMIQUE
D'ACCOMPAGNEMENT DE LA CULTURE
MANAGÉRIALE ET DE LA DIGITALISATION
VONT À LEUR TOUR CONTRIBUER À
L'ÉMERGENCE D'UNE CULTURE MANAGÉRIALE
PROPRE À L'ORGANISATION DANS UN
CONTEXTE DE DIGITALISATION.**

L'ACCOMPAGNEMENT RH EST CENTRAL

La digitalisation questionne les manières de faire et imposera de repositionner le curseur au sein des organisations. Ce nouveau positionnement impose un questionnement du métier de manager, afin d'éviter la propagation d'un éventuel désengagement et d'une perte de sens dans la fonction.

Pour ce faire, il apparaît nécessaire de reconnaître l'expertise managériale et légitimer la fonction et le rôle de manager (support du manager) mais également de les préparer au Management Humain (support au manager).

L'accompagnement du support au et du manager est un enjeu RH. Le déploiement d'une culture managériale capable de faciliter et de soutenir le processus de transformation digital au plus proche du travail est au coeur de cet accompagnement. La transformation digitale est alors abordée non seulement comme un projet technologique, économique ou technique, mais aussi comme un projet managérial et humain.

LES PISTES D'ACTION

Aux termes de cette recherche, nous estimons que le département RH a un rôle clé à jouer dans l'accompagnement de la transformation digitale en lien avec la culture managériale. Pour ce faire, plusieurs leviers peuvent être actionnés. En particulier, trois semblent revêtir un rôle important.

1 La formation et l'accompagnement du manager

- Il est nécessaire de faire appel à des professionnels (ou de nommer des personnes en interne) qui seront entièrement dédiés à la gestion du changement (change managers) en soutien de tout projet de transformation important, tel que c'est le cas avec la digitalisation.
- Une responsabilité forte incombe aux RH lorsqu'il s'agit de fournir un accompagnement en matière de développement de compétences, c'est-à-dire de former les managers dans leur nouveau rôle (p.ex. formation au rôle de manager-coach, sessions d'onboarding réservées exclusivement aux managers fraîchement promus ou récemment recrutés afin de leur donner un socle commun d'outils et de connaissances). Cet accompagnement aura également pour but d'assister les managers pour convenir des plans RH des leurs équipes au niveau du suivi des carrières, de la formations, du recrutement ou encore de la gestion des profils des collaborateurs.
- Il est important de pouvoir offrir à chacun des perspectives de carrière managériale grâce à une trajectoire individualisée. Pour ce faire, une attention particulière de la fonction RH portera sur la revalorisation et la légitimation de la fonction managériale.

2 Le département RH comme facilitateur du rôle de manager

- Le département RH peut soutenir le développement d'une communauté de pratique réservée aux managers, appelée aussi ateliers de co-développement, lorsque celle-ci n'émerge

pas naturellement dans l'organisation. Elle rend possible les échanges informels, le partage de bonnes pratiques, la formation commune, et d'autres initiatives collectives. Lorsqu'elle est mise en place par le département RH, celui-ci facilite les échanges et la confiance

- Plutôt que d'être l'apanage du PMO (Project Management Office), les RH peuvent se voir confier la responsabilité de construire une vue consolidée, transversale et globale des impacts des projets (notamment de digitalisation) en matière organisationnelle (charge de travail, mobilité interne, etc.)
- Il est utile enfin de pouvoir créer et mettre à disposition des managers une sorte de « boîte à outils » dans laquelle ces derniers peuvent aller s'approvisionner en fonction de leurs besoins.

3 Le soutien au métier au quotidien

- De par les initiatives de simplification et de rationalisation des processus administratifs menées par les RH, du temps est libéré pour les managers afin qu'ils travaillent dans les meilleures conditions possibles et puissent ainsi opérer leur « support du manager » (cf. pistes d'actions précédemment citées). Cela implique :
 - de penser la finalité et l'utilité des outils et leur future utilisation
 - d'aider à circonscrire le périmètre d'activités individuelles et collectives
 - de reconnaître le soutien managérial, notamment via le partage de success stories dans l'équipe
 - de fournir un coaching individuel pour déterminer les compétences nécessaires et postures adéquates
 - de contribuer à une traduction concrète des attentes du top management, en phase avec la réalité de terrain.

Éditeur responsable
Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management &
Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© labor-H, UCLouvain juin 2022

www.uclouvain/labor-H

Graphisme
Isabelle Sion (www.mordicus.be)

