

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Digitalisation et culture managériale. Quelles sont les évolutions en termes de culture managériale dans le contexte de digitalisation ?

Patesson, Louise; Ajzen, Michel; Neysen, Nicolas

Publication date:
2022

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Patesson, L, Ajzen, M & Neysen, N 2022, *Digitalisation et culture managériale. Quelles sont les évolutions en termes de culture managériale dans le contexte de digitalisation ?* Rapport de recherche du labor-H.

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.

labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR
LE MANAGEMENT HUMAIN ET
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

Digitalisation et culture managériale.

*Quelles sont les évolutions en termes de culture managériale
dans le contexte de digitalisation ?*

Rapport final – Juin 2022

Recherche dirigée par le Prof. Nicolas NEYSEN (HEC Liège) et réalisée par
Louise PATESSON et le Dr. Michel AJZEN

Ce rapport de recherche intermédiaire a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

Le labor-H est le laboratoire de recherche et d'innovation collaboratif dans le domaine du Management Humain de l'Université catholique de Louvain (LRIM et ESPO/EST).

En 2021-22, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, ENGIE, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladborkes, NRB, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

www.uclouvain.be/laborh

Pour citer cette recherche : Patesson, L., Ajzen, M. et Neysen, N. (2022). Digitalisation et culture managériale, Rapport de recherche du labor-H, Vol. 2, No. 3, 106 pages

Les productions du labor-H font l'objet d'une révision scientifique menée par le professeur Laurent Taskin et le docteur Michel Ajzen

Table des matières

RÉSUMÉ EXECUTIF.....	5
EXECUTIVE SUMMARY	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	10
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LITTÉRATURE.....	14
1. DIGITALISATION	14
1.1 Concept et définition	14
1.2 L'intégration des technologies digitales dans l'organisation.....	16
2. DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES IMPACTÉES PAR LA DIGITALISATION.....	20
2.1 Structure organisationnelle	20
2.1.1 Concept et définition	20
2.1.2 Effets de la digitalisation	21
2.2 Organisation du travail.....	23
2.2.1 Concept et définition	23
2.2.2 Effets de la digitalisation	24
2.3 Compétences.....	25
2.3.1 Concept et définition	25
2.3.2 Effets de la digitalisation	26
2.4 Culture organisationnelle.....	29
2.4.1 Concepts et définitions	29
2.4.2 Effets de la digitalisation	30
2.5 Leadership et management	35
2.5.1 Concepts et définitions	35
2.5.2 Effets de la digitalisation	37
3. QUESTION DE RECHERCHE.....	41
3.1 La culture managériale dans la littérature.....	41
3.2 Notre proposition de définition pour la culture managériale.....	44
3.3 Questionnement de la recherche.....	45
DEUXIÈME PARTIE : RECHERCHE EMPIRIQUE	48
4. METHODOLOGIE.....	48
4.1 Les focus groups.....	48
4.2 Recueil des données	49
4.3 Traitement des données	51
5. PRESENTATION DES RESULTATS.....	53
5.1 Les enjeux de la digitalisation	53
5.1.1 Modification de la structure et des rôles	55
5.1.2 Le gap générationnel	57
5.1.3 La digitalisation, un changement organisationnel parmi d'autres	58
5.2 La culture managériale	59

5.2.1	Mise en perspective	59
5.2.2	Du manager « classique » au « manager-coach »	61
5.2.3	La prise de décision	64
5.2.4	Le rôle de la transparence.....	66
5.2.5	Le rôle de la confiance.....	68
5.2.6	Adaptation de la définition.....	70
5.3	<i>Identification de bonnes pratiques par les répondants.....</i>	<i>71</i>
6.	ACCOMPAGNER LA DIGITALISATION ET LA CULTURE MANAGÉRIALE : PISTES D' ACTIONS.....	78
6.1	<i>Le support au manager.....</i>	<i>79</i>
6.1.1	Fit culturel	79
6.1.2	Technologies – outils et maîtrise du digital.....	80
6.1.3	Anticipation – projets et individus.....	82
6.2	<i>Le support du manager.....</i>	<i>83</i>
6.2.1	Fédérateur-diffuseur	83
6.2.2	Manager-coach	84
6.3	<i>Mise en perspective</i>	<i>86</i>
7.	DISCUSSION ET CONCLUSIONS.....	90
7.1	<i>Le métier de manager en évolution</i>	<i>90</i>
7.2	<i>Le support du département RH.....</i>	<i>94</i>
	BIBLIOGRAPHIE.....	98
	ANNEXE.....	104
	ANNEXE 1 – POSTERS.....	104
	ANNEXE 2 – EXERCICE SUR LA CULTURE MANAGÉRIALE	106

Liste des illustrations et tableaux

ILLUSTRATION 1: PÉRIMÈTRES CONCEPTUELS DES TECHNOLOGIES DIGITALES – ADAPTÉ DE NEYSEN (2019).....	15
ILLUSTRATION 2 : PHASES DE L'INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES DIGITALES DANS L'ORGANISATION –ADAPTÉ DE VERHOEF ET AL. (2021).....	18
ILLUSTRATION 3 : EFFET DE LA COMPLEXITÉ DES TÂCHES DE TRAVAIL SUR LES NIVEAUX DE COMPÉTENCES – ADAPTÉ DE MARTINAITIS ET SES COLLÈGUES (2020).....	26
ILLUSTRATION 4 : CULTURES ADHOCRATIQUE ET CLANIQUE, EN RÉPONSE AUX ENJEUX DE LA DIGITALISATION.	34
ILLUSTRATION 5 : GRILLE MANAGÉRIALE – D'APRÈS LE MODÈLE DE BLAKE ET MOUTON (1974)	37
ILLUSTRATION 6 : SITUATION CONCEPTUELLE DES DIFFÉRENTS TYPES DE CULTURES EN MANAGEMENT.	41
ILLUSTRATION 7 : DÉROULEMENT DES FOCUS GROUPS	50
ILLUSTRATION 8 : ACCOMPAGNER LA DIGITALISATION ET LA CULTURE MANAGERIALE : PISTES D' ACTIONS	79
ILLUSTRATION 9 : LES PISTES D' ACTIONS EN REGARD DES DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES IMPACTÉES PAR LA DIGITALISATION	88
ILLUSTRATION 10 : TRANSFORMATIONS DU METIER DE MANAGER : LE/LA MANAGER EN 2030 – SOURCE : DE RIDDER, TASKIN, ANTOINE, AJZEN ET JACQUEMIN (2018).....	91
ILLUSTRATION 11 : LE DÉPARTEMENT RH AU CŒUR DE L'ACCOMPAGNEMENT AU ET DU MANAGER	96
TABLEAU 1 : CLASSIFICATION DES CULTURES ORGANISATIONNELLES – ADAPTÉ DU MODÈLE DE CAMERON ET QUINN (1999) .	32
TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES FOCUS GROUPS	49
TABLEAU 3 : PISTES D' ACTION VISANT À ACCOMPAGNER LA CULTURE MANAGÉRIALE AU MOYEN DU DIGITAL	74
TABLEAU 4 : PISTES D' ACTION VISANT À ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DIGITALE AU MOYEN DE LA CULTURE MANAGÉRIALE	76

Pour plus d'informations ou
accéder au rapport, contacter
laurent.taskin@uclouvain.be