

# En progrès, mais peut mieux faire

TEXTE  
Christophe Lo Giudice  
et Florence Thibaut

PHOTO  
Claire Polet (ICHEC)

**Déployer un management responsable est perçu à une quasi unanimité comme important pour affronter les défis de notre temps. Mais on n'y est pas encore, révèle le Baromètre des Pratiques Managériales Innovantes. Si les entreprises semblent engagées sur la bonne voie, la transition vers un management (plus) responsable demeure encore en devenir. 72 % des sondés reconnaissent l'urgence de l'accélérer dans leur organisation.**

**L**a Chaire en Pratiques Managériales Innovantes de l'ICHEC Brussels Management School, en partenariat avec Intys Consulting et avec le soutien de Htag, a sondé 338 personnes, en majorité francophones et avec un haut niveau d'éducation. Objectif : éclairer l'étendue et l'évolution des pratiques managériales au sein des organisations, avec un accent particulier sur le management responsable. « Il s'agit d'un des projets de la Chaire, qui s'intègre dans l'Observatoire des Pratiques Managériales, aux côtés d'études de terrain, de la remise de l'Award du Management Responsable et d'un Forum de Management Responsable dont la première édition sera organisée le 24 septembre prochain », confie Alain

Ejzyn, professeur à l'ICHEC Brussels Management School et co-directeur de la Chaire.

Pour ses chercheurs, un management peut être qualifié de « responsable » lorsqu'il prend en compte une performance globale – à la fois économique, sociale et environnementale –, différentes parties prenantes – les employés, les clients, les fournisseurs, etc. jusqu'aux communautés locales – ainsi que de multiples temporalités – l'impact des décisions sur le court terme et le long terme. « Ces trois principes sont encore complétés par deux balises : une sensibilité à des conditions de travail qui soient soutenables ainsi qu'à une véritable justice organisationnelle, explique Marine De Ridder, chercheuse au sein de la Chaire.

En résumé, le management responsable soutient la transition vers le durable et s'inscrit en opposition au management financiarisé, basé sur un rendement à court terme. »

## SIGNAL D'ALERTE

Un tel management est plébiscité – à plus de 94 % – par les personnes ayant pris part au Baromètre. À souligner la spécificité de l'échantillon composé pour moitié de managers d'une équipe. Il n'est donc pas représentatif de la population active dans son ensemble, mais reflète assez bien les carrières futures des étudiant-e-s de l'ICHEC. « Cette spécificité explique sans doute en grande partie la proportion élevée – près de 73 % – de répondants qui déclarent que le management de leur



←

Marine De Ridder  
et Alain Ejzyn  
ICHEC Brussels  
Management School

« Les moins de 35 ans, les femmes et les non-managers jugent plus sévèrement le caractère responsable de leur management. »

## Un travail globalement plutôt « soutenable »

**Bonne nouvelle pour les DRH : les dimensions de soutenabilité au travail recueillent des résultats assez élevés dans toutes les variables étudiées. Il n'en demeure pas moins qu'ils ont encore pas mal de cartes à jouer pour développer un management (plus) responsable.**

Près de 89 % des répondants sont satisfaits du niveau d'autonomie qu'ils ont dans leur travail. 83 % jugent leur entreprise compréhensive lorsqu'ils ont des problèmes familiaux ou personnels qui interfèrent avec leur travail. Près de 74 % sont satisfaits des possibilités qu'ils ont d'exprimer leur opinion, des idées ou des pistes d'amélioration dans le cadre de leur travail. Près de sept répondants sur dix se déclarent satisfaits de leur travail. Une proportion très proche se sent reconnue par leur organisation. À peine 12 % émettent des craintes

concernant la sécurité de leur emploi à court terme.

« On pourrait se dire que la proportion importante de répondants en position de managers explique le niveau de liberté, d'autonomie et de satisfaction élevé, commente Marine De Ridder. Il faut aussi tenir compte du fait que, depuis des années, et notamment à la suite du Covid et dans la guerre des talents qui fait rage, les équipes RH ont pris énormément d'initiatives pour agir sur toutes ces dimensions. » Les DRH semblent donc plutôt bien positionnés en matière de soutenabilité

du travail. « Il ne s'agit toutefois qu'une dimension parmi d'autres du management responsable qui, de surcroît, ne relève pas du champ d'une seule fonction, mais doit être transversal à toute l'organisation, note Alain Ejzyn. Il doit imprégner toutes les pratiques, dans tous les champs de responsabilités. »

Le DRH a cependant un rôle spécifique en la matière. « Nous sommes convaincus que le management responsable ne va pas se matérialiser dans toutes les organisations et tous les contextes de la même manière, indique Marine De Ridder. Le DRH étant un des gardiens de la culture organisationnelle et connaissant l'organisation, ses métiers et sa population, il a certainement un rôle dans cette contextualisation. Il contribue à traduire ce que veut dire le management responsable dans le cadre du projet d'entreprise parti-

culier et être force d'initiatives à ce niveau. » Le Baromètre a également éclairé les préoccupations managériales dans les organisations et parmi la dizaine proposées, on retrouve ce top 4 : la prise de recul – à savoir la remise en question des modes de fonctionnements dans une optique d'amélioration continue ; le fait de développer des synergies, la collaboration entre les personnes et la transversalité ; la communication claires et transparentes ; et le feedback. « Sur tous ces aspects, le DRH et ses équipes ont un rôle clé à jouer, concluent les chercheurs. C'est aussi le cas lorsqu'on voit les principales difficultés opérationnelles rencontrées par l'ensemble des répondants : l'accès aux ressources pour réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs et la coordination des activités et la gestion de la collaboration. »

# « L'approche des parties prenantes demeure très traditionnelle »

→ organisation est, dans l'ensemble, aujourd'hui déjà, responsable. En même temps, quatre sur dix (43 %) disent que le management de leur organisation est parfois irresponsable. Il y a donc clairement de la marge d'évolution. »

Enseignement intéressant : les moins de 35 ans, les femmes et les non-managers jugent plus sévèrement le caractère responsable de leur management. En moyenne, les hommes, les managers et les personnes de plus de 35 ans se montrent plus optimistes. « Des constats qui transparaissent également de nos études de cas et des contacts que nous avons avec les étudiants et jeunes diplômés, observe Alain Ejzyn. Ce qui, dans le contexte actuel de guerre des talents, doit résonner comme un call to action. On voit aujourd'hui de jeunes diplômés qui font leurs débuts dans une organisation la quitter, parfois du jour au lendemain, déçus après à peine six mois ou un an. Ce n'était pas le cas autrefois. »

## MIEUX ÉQUILIBRER

Le baromètre montre que toutes les parties prenantes sont plutôt bien considérées dans leur organisation. 71 % des sondés sont de cet avis. « On observe une préoccupation qui va croissant à cet égard, relève Marine De Ridder. Cela dit, les trois parties prenantes les plus prises en compte sont... les actionnaires, les investisseurs et les clients. Les collaborateurs n'arrivent qu'en sixième place et les communautés locales en dixième place seulement. Les approches des parties prenantes restent donc très traditionnelles, avec l'enjeu de trouver comment mieux équilibrer ces différentes parties prenantes dans la prise de décisions. » Sur le plan interne, 62 % des personnes se disent satisfaites quant au niveau de

management participatif qu'ils expérimentent au travail. Elles estiment qu'elles ont l'opportunité de participer aux décisions sur les changements qui pourraient affecter leur travail, sur les plans et orientations à long terme de leur domaine d'expertise et, de manière plus globale, qu'elles ont la possibilité de peser sur les décisions dans l'organisation. À noter, encore une fois, que le sentiment de management participatif est plus faible chez les moins de 35 ans.

En termes de performance, les organisations tendent à favoriser les résultats économiques. « Sans surprise dira-t-on, relève Alain Ejzyn. L'entreprise existe d'abord dans une logique de profit, à tout le moins pour assurer sa survie. La prise en compte des collaborateurs, de leur bien-être, est venue dans un deuxième temps. Et la performance environnementale est une préoccupation plus récente encore. Ce qui explique qu'à peine 38 % des répondants estiment que leur entreprise en fait suffisamment en matière environnementale, indiquant là aussi un espace substantiel pour l'amélioration. » Dans l'ensemble, les personnes interrogées estiment que leur organisation adopte une approche protéiforme de la performance – économique, sociale et environnementale. Sur une échelle de 5, la prise en compte des différentes performances évaluées donne pour moyennes 3,14 pour la performance environnementale, 3,48 pour la performance sociale et 4,24 pour la performance économique. 72 % des personnes interrogées sont satisfaites quant à l'impact de leur organisation sur la Société.

Les temporalités, et en particulier, l'attention portée au temps long, sont relativement difficiles à évaluer, admet Marine De Ridder. « Près de quatre personnes sur

dix estiment qu'elles sont incitées à privilégier les objectifs à court terme. 48 % ont la perception que toutes les tâches qu'ils accomplissent sont urgentes. Cela ne permet pas nécessairement d'affirmer qu'une approche court-termiste prédomine dans les entreprises, mais bien que beaucoup de gens se sentent (trop) 'le nez dans le guidon'. En même temps, près de trois répondants sur quatre disent tout de même comprendre quels sont les objectifs à long terme de leur organisation. »

## SENTIMENT DE JUSTICE

55 % des répondants se montrent satisfaits du sentiment de justice organisationnelle perçue dans leur organisation. « La justice organisationnelle regroupe plusieurs éléments : la justice distributive – la manière dont les récompenses sont distribuées dans l'organisation –, la justice procédurale – la manière dont les procédures sont appliquées –, la justice interactionnelle – elle-même composée de la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Un grand nombre de personnes (28 %) n'est toutefois ni satisfait, ni insatisfait en matière de justice organisationnelle. À noter que les managers ont exprimé une moyenne de sentiment de justice organisationnelle significativement plus élevée que les non-managers. Nous n'avons par contre pas observé de différence significative entre les autres catégories de personnes (genre, âge). » ●



Responsible Management Award

# TOUJOURS EN CHEMIN

**L'agence digitale Webstanz a été récompensée du Responsible Management Award décerné par la Chaire en pratiques managériales innovantes de l'ICHEC Brussels Management School. Le management responsable, Benoît De Vos, co-fondateur de l'entreprise, le voit comme un chantier permanent.**

Cette agence digitale montoise est active dans la création de plateformes web sur mesure. Lancée il y a une quinzaine d'années par Benoît De Vos et Nicolas Haute-nauve, tous deux intéressés par une gestion d'équipe « différente » et plus humaine, Webstanz emploie une trentaine de collaborateurs, très impliqués dans la gouvernance de l'entreprise. Celle-ci s'est démarquée parmi un panel de candidats très variés – et tous excellents – allant du non-marchand à l'IT, en passant par la formation ou les RH : CERAN, ORES, EVS, Gentis, Oxfam-Magasins du monde, Aide Et Soins à Domicile en Province de Namur aux côtés de Webstanz. Dès sa création en 2006, l'agence Webstanz a souhaité s'inscrire dans un fonctionnement, une gestion d'équipe(s) et un impact durables. C'est notamment ce qui lui a permis de remporter ce Responsible Management Award. « Nous avons choisi de travailler sur base de logiciels open source, explique Benoît De Vos. Le partage et la solidarité sont donc au fondement même de

cette philosophie. Nous améliorons ces logiciels en retour, ce qui sert la communauté. Cette ouverture est au cœur de notre entreprise. Lorsque nous avons pensé la société, avec Nicolas, nous avons voulu éviter plusieurs pratiques managériales expérimentées dans nos carrières respectives. Par exemple, la présence d'une hiérarchie forte et une structure pyramidale rigide. Nous avons l'envie de démarrer d'une page blanche. Ce qui, au final, s'est révélé moins facile que nous le pensions. » Les deux associés ont commencé par mettre l'humain au centre de tout. « Ensuite, nous avons réparti les équipes en petites cellules réactives dans l'idée d'autonomiser les collaborateurs et nous avons créé des espaces de dialogue. » C'est ainsi qu'ils ont investi dans l'intelligence collective, grâce à différents outils, dont l'organisation de 'world cafés' – un processus de conversation structuré pour le partage des connaissances – et de 'fishbowls' – une méthode de discussion qui a pour but de favoriser la



communication et l'échange. Ces techniques visent à aborder collectivement des questions complexes. « Un des thèmes de discussion importants a été la définition des objectifs de l'entreprise, partagés publiquement, et non liés à un calcul de primes individuelles », illustre-t-il. Pour assurer l'engagement de ses équipes, Webstanz a également mis en place un programme de mentorat, ainsi qu'un système de feedback régulier et dans les deux sens, notamment via des enquêtes de bien-être. « Nous souhaitons que nos collaborateurs puissent s'exprimer et être entendus et que chacun puisse s'épanouir au quotidien. Nous passons 40 heures par semaine ensemble, c'est bien la moindre des choses ! » Pour qu'une telle culture fonctionne, il faut être

patient, se remettre en question et accepter l'autocritique, conclut Benoît De Vos. « On essaye, on apprend et on avance ensemble. L'ingrédient indispensable, c'est que les collaborateurs aient envie d'essayer. Nous avons tous des vécus différents. Manager responsable demande plus d'efforts qu'une gestion d'équipe classique. Cela prend le double du temps et il faut continuer à délivrer en parallèle, mais cela en vaut tellement la peine. » À côté de ces enjeux humains, Webstanz s'intéresse en ce moment à l'impact écologique de ses activités. « Nous en sommes au stade de la prise de conscience et de la réflexion, reconnaît-il. Le management responsable est un travail de tous les jours. Il n'y a pas de recette miracle. Nous sommes sur la bonne voie, mais nous sommes toujours en chemin. »