

Quelles pratiques managériales pour soutenir un management responsable ? Une revue systématique de la littérature

Marine De Ridder, Charlotte Durieux, Anne Rousseau¹

¹ICHEC Brussels Management School, marine.deridder@ichec.be

Résumé

L'objectif de cette communication est de dresser un portrait des principales recherches ayant traité des pratiques pouvant soutenir un management responsable dans les organisations. La recherche en gestion prend chaque jour davantage conscience de son rôle dans la reproduction des modèles dominants qui ont mené à la destruction de nos écosystèmes et à la montée des inégalités. C'est pourquoi de nombreux chercheurs et chercheuses réfléchissent aux alternatives qui peuvent rendre les organisations et nos sociétés plus responsables, durables, vertes, etc. Cela se traduit par l'émergence d'une littérature croissante sur l'éducation au management responsable, sur la gestion « verte », et plus globalement, à la prise en considération croissante des enjeux sociaux et environnementaux dans la recherche en gestion. Si cette littérature est en expansion, la question des pratiques à même de soutenir un management responsable dans les organisations reste largement inexplorée et manque de caractérisation. En effet, face aux bilans alarmistes qui s'intensifient, s'intéresser aux pratiques concrètes des organisations semble une voie prometteuse pour pouvoir passer à l'action et soutenir une transformation du management (notamment stratégique) des organisations. A l'aide d'une revue systématique de la littérature, nous synthétisons les connaissances sur le sujet et exposons les pistes de recherches que cette analyse soulève, à la fois d'un point de vue théorique, méthodologique et managérial.

Mots clés : Management Responsable, Pratiques, Revue systématique de la littérature

Quelles pratiques managériales pour soutenir un management responsable ? Une revue systématique de la littérature

INTRODUCTION

Les enjeux écologiques et sociaux actuels requièrent d'aller au-delà des initiatives « hors business » (e.g. Quairel & Auberger, 2005), généralement associées à la RSE traditionnelle. Nombreuses sont les organisations qui intègrent ces enjeux à leur stratégie, que ce soit à travers l'évolution de leurs modes de production ou de leurs pratiques managériales internes (Montiel et al., 2020). Un management qui intègre ces préoccupations peut relever de ce que nous appelons ici un management responsable (e.g. Audebrand, 2018). Le management responsable ne fait pas l'objet d'un cadre normatif mais peut être défini comme un management qui poursuit une performance globale, tout en étant attentif à la prise en compte des multiples parties prenantes ainsi qu'à des prises de décision intégrant de multiples temporalités (e.g. Audebrand, 2018; Laasch & Conaway, 2014). Il intègre également les dimensions d'équité et de soutenabilité (e.g. Carroll et al., 2020; Dupuis, 2007). Bien que nous observions un nombre croissant de recherches s'intéressant aux pratiques managériales relevant d'une transformation stratégique (notamment au travers du mouvement *strategy-as-practice* (SAP)), il semble que la question des pratiques concrètes mises en œuvre pour soutenir un management responsable reste largement inexplorée (Gherardi & Laasch, 2021). Pourtant, identifier et comprendre comment ces pratiques participent à un management (plus) responsable dans les organisations, est une voie prometteuse pour accompagner la transition de notre société vers plus de durabilité.

Dans cette communication, nous exposons une revue systématique de la littérature anglophone en management visant à établir un paysage des recherches ayant intégré à la fois la notion de management responsable et de pratiques. Notre démarche nous amène à considérer 163 articles,

publiés entre 1998 et 2021. Une première analyse descriptive permet de mettre en évidence les différents champs de recherche ayant exploré cette question ainsi que les revues dans lesquelles ces questions ont fait l'objet de nombreuses publications. Ensuite, l'analyse met en évidence les pratiques et questions ouvertes associées aux pratiques permettant de soutenir un management responsable. Celles-ci ouvrent la voie à un agenda de recherche qui se veut à la fois théorique, méthodologique et managérial permettant d'accompagner les organisations dans le contexte de notre économie en transition (e.g. Okpara & Wynn, 2008).

La communication est structurée comme suit. Une première partie présente théoriquement les notions de management responsable ainsi que l'intérêt d'investiguer les pratiques concrètes qui le soutiennent. Ensuite, nous exposons notre démarche de revue systématique de la littérature. Une troisième partie présente les résultats, en deux temps (i.e. description des articles considérés et analyse de ceux-ci). Enfin, une discussion expose les perspectives de recherche que cette revue de la littérature amène.

1. LE MANAGEMENT RESPONSABLE, UNE PISTE POUR INTEGRER LE DEVELOPPEMENT DURABLE AU CŒUR DE LA GESTION DES ORGANISATIONS

Les courants dominants en matière de modèles de gestion reposent sur la théorie de l'agence ayant pour but majeur d'aligner les décisions managériales aux intérêts des actionnaires (Martinet, 2008). Ces orientations managériales décrites comme « post-bureaucratiques » ou « post-tayloriennes » (Heckscher & Donnellon, 1994) s'inscrivent dans la seule finalité économique de l'organisation. En effet, selon Dupuis (2007), l'entreprise dans son approche économique est considérée comme étant « en marché », espace amoral, où la logique instrumentale prédomine car ancrée dans la théorie de la valeur-utilité imperméable aux changements de valeurs. Néanmoins, Martinet (2008) ajoute que l'organisation est aussi en « société » : les acteurs sont en transaction aussi bien économique que socio-économique. Depuis les années 80, l'approche dominante néo-libérale des organisations a promu une croissance économique et technique au détriment des dimensions sociales et écologiques (Kemp & Loorbach, 2006), se traduisant dans ce que les auteurs appellent la financiarisation du management (d'Iribarne, 2017). Cette notion de financiarisation est utilisée depuis plusieurs années pour caractériser les transformations des pratiques de gestion (Chiapello, 2017).

Parallèlement, dénonçant cette financiarisation de la gestion, des approches alternatives émergent depuis plusieurs décennies, qu'elles soient ancrées dans les perspectives critiques en management ou dans une perspective d'humanisation de la gestion (e.g. Lupton & Pirson, 2014). Pour d'autres encore, c'est le concept de développement durable, issu du rapport Brundtland publié en 1987, qui est venu remettre en question ces courants dominants (Audebrand, 2018). Ces derniers appellent d'ailleurs à étudier comment le concept de

développement durable se traduit en pratique dans les organisations, sous le vocable de management responsable ou encore de transition management (Dupuis, 2007).

En 2007, Dupuis dénonce déjà le peu de littérature abordant le champ du management responsable. Depuis lors, et notamment grâce à la définition des principes PRME (Principles of Responsible Management Education) par les Nations-Unies (PRME, 2015) dans le dessein d'une économie globale inclusive et soutenable (Alcaraz et al., 2011), le management responsable fait l'objet d'un intérêt croissant (Carroll et al., 2020). D'une part, de nombreux chercheurs ont exploré cet ensemble de principes clés pour la formation en *business schools* (e.g. Arruda Filho et al., 2019) qui servent un objectif de changement de perspective dans l'éducation du management. D'autre part, plusieurs auteurs proposent d'intégrer ces principes à la gestion des organisations, en privilégiant la création de valeur durable pour les entreprises par la promotion de la performance globale, à la fois économique, sociale et environnementale, notamment à travers l'évolution des valeurs du management (Audebrand, 2018).

A la différence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), le management responsable ne fait pas l'objet d'un cadre normatif (Gomez, 2005) mais la littérature pointe tout particulièrement le rôle du manager (actuel et futur) qui doit être équipé pour répondre à ces aspirations plus responsables (Pirson, 2020). Cette perspective entend dépasser la finalité purement instrumentale/économique du management pour inclure à part égale les dimensions écologiques et sociales (Martinet, 2008). Selon Martinet, « une gouvernance plus complexe, ouverte, horizontale, inclusive apparaît comme condition nécessaire pour guider et réguler la construction d'une entreprise durable et responsable » (Martinet, 2008, p. 97).

Dans cette communication, nous ne souscrivons pas à priori à une définition stricte du management responsable – étant donné que notre démarche vise à explorer la littérature en la matière. Néanmoins, notre objectif est d'identifier les pratiques concrètes associées au

management responsable au sein des recherches s'inspirant de cette intégration du développement durable au sein des organisations. Nous construisons donc notre démarche de recherche sur l'appel de certains auteurs à explorer tout particulièrement les pratiques managériales qui soutiennent ce management responsable (Laasch & Gherardi, 2021). Il est utile de noter qu'à ce jour, seuls Nonet et al. (2016) ont effectué une revue de la littérature associée au management responsable. Dans leur étude, ils montrent que le management responsable reste un terme largement indéfini et manquant de clarté. Ils s'intéressent particulièrement aux perceptions des jeunes étudiant en Business School et invitent à d'autres caractérisations du management responsable. Ce faisant, nous répondons à cet appel en investiguant la question des pratiques à même de le soutenir.

2. METHODOLOGIE

La revue systématique de la littérature a pour objectif d'« *identifier la frontière entre ce qui a déjà été fait et ce qui a besoin d'être étudié* », ou encore « *de faire une synthèse et d'élaborer des perspectives nouvelles* » (Dumez, 2011, p. 18). En ce sens, elle nous paraît être une méthode de recherche appropriée au regard de notre questionnement. En effet, nous savons que de nombreux auteurs souscrivent à la notion de management responsable (e.g. Carroll et al., 2020) et que les pratiques sont une perspective importante en sciences de gestion (e.g. Carlile et al., 2013), mais nous en savons peu sur les pratiques à même de soutenir un management responsable (Gherardi & Laasch, 2021). La revue systématique de la littérature se distingue d'une revue « traditionnelle » de la littérature par l'adoption d'une procédure scientifique répliquable et transparente (Denyer & Tranfield, 2009). Pour mener à bien cette revue systématique de la littérature, nous avons procédé en différentes étapes.

2.1. DEVELOPPEMENT DES CRITERES DE SELECTION ET VALIDATION DU PROTOCOLE DE RECHERCHE

Dans un premier temps, nous avons identifié quels seraient les critères pertinents de sélection des recherches pour répondre à notre questionnement. Le procédé d'une revue systématique de la littérature nécessitant d'être strictement rigoureux (Jesson et al., 2011), il empêche l'exploration « au cours de l'eau » et nécessite de définir un protocole de recherche. Dès lors, nous avons tout d'abord clarifié notre question de recherche, à savoir : **Quelles sont les connaissances existantes concernant les pratiques associées au management responsable ?**

Par ailleurs, nous avons défini des critères de sélection des articles. Premièrement, nous n'avons sélectionné que les articles revus par les pairs. Cela signifie que nous avons exclu les livres, monographies ou *working papers*¹. Nous avons également défini un critère d'éligibilité en termes de contenu qui est le suivant : « l'article s'intéresse aux pratiques managériales associées à un management responsable au niveau organisationnel ». En effet, notre préoccupation est bien d'identifier la traduction du développement durable dans les pratiques internes de l'organisation. Nous avons uniquement sélectionné les articles en anglais², depuis 1987 – année où le rapport Brundtland a été publié. Nous avons considéré les bases de données suivantes – qui nous semblaient les plus pertinentes pour identifier les recherches en sciences de gestion : ABI Inform, ProQuest One Business et Scopus. Enfin, nous avons choisi les mots clés suivants : « *Responsible management* » et « *Practice(s)* ». Afin d'obtenir les articles ayant considéré le management responsable comme étant un concept relativement important pour les auteurs, nous avons sélectionné le filtre « *Abstract, keywords or title* » pour cette notion. Cela signifie que nous n'avons retenu que les articles contenant le terme « *responsible management* » dans le résumé, les mots clés et/ou le titre de l'article.

¹ Nous sommes conscients de la pertinence de ces sources d'information. Néanmoins, par souci de faisabilité et de répliquabilité de notre revue de la littérature, nous avons préféré nous limiter aux articles scientifiques publiés dans des journaux scientifiques et révisés par des pairs.

² Le choix de cette langue a été justifié par le nombre d'occurrences qui était le plus important parmi les autres langues. En tant qu'auteur.es francophones, nous sommes sensibles à l'inclusion des travaux réalisés en français sur ces questions. C'est pourquoi une analyse similaire des travaux en français est prévue prochainement. A ce stade de notre projet, nous ne sommes pas encore en mesure de l'intégrer ici.

Le protocole de recherche une fois établi a été envoyé à trois chercheurs experts en matière de management responsable dont nous préservons ici l'anonymat. Cette étape nous a permis de recevoir du feedback sur celui-ci et de réaliser que de nombreux articles s'intéressent au concept de « *socially responsible practice* » qui s'inscrit dans la lignée de nos réflexions sur le management responsable. Nous avons donc intégré cette notion dans nos requêtes.

2.2. SELECTION DES ARTICLES

La sélection des articles a eu lieu en novembre 2021³. Au total, ces recherches dans les différentes bases de données ont permis d'identifier 1253 articles, dont 841 étaient des doublons. Le nombre élevé de doublons s'explique par deux éléments. Premièrement, nous avons croisé différentes bases de données, qui contiennent des références similaires. Deuxièmement, afin d'obtenir l'ensemble des articles mentionnant des pratiques, nous avons effectué deux recherches en parallèle, l'une avec le mot « *practice* » au singulier, et l'autre, avec le mot « *practices* », au pluriel. Au total, nous avons donc 412 articles qui répondaient à nos requêtes (*queries*). Parmi ceux-ci, et bien que nous ayons sélectionné les filtres proposés par ces bases de données, certains articles ont encore été éliminés pour les raisons suivantes : 15 d'entre eux n'étaient pas écrits en anglais ; 131 ne relevaient pas du domaine du management ou des études des organisations ; 91 étaient liés au domaine de l'éducation au management responsable (et ne s'intéressaient pas aux pratiques de niveau organisationnel associées à un management responsable) ; 9 n'étaient pas des articles scientifiques. Ce premier tri nous a permis de considérer 166 articles. Parmi ceux-ci, 3 articles n'étaient pas accessibles dans leur intégralité et ont dû être éliminés de notre analyse. Au total, nous avons donc pu considérer et coder 163 articles. Le Tableau 1 résume cette démarche.

³ Une mise à jour de cet exercice est prévue afin d'intégrer les publications publiées depuis lors.

Tableau 1 - Synthèse de la sélection des articles

Bases de données	Requêtes	Filtres	Date de la recherche	Résultats
ProQuest One Business	NOFT("responsible management") AND "practices"	peer-reviewed; academic publication; English, after 1987	Novembre 2021	165
ProQuest One Business	NOFT("responsible management") AND "practice"			170
ABI Inform	NOFT("responsible management") AND "practices"			141
ABI Inform	NOFT("responsible management") AND "practice"			140
Scopus	Article titles, Abstract, keyword ("responsible management") AND All field("practices")	Articles; Business, Management & Accounting; English; after 1987		160
Scopus	Article titles, Abstract, keyword ("responsible management") AND All field("practices")			155
ProQuest One Business	NOFT("socially responsible practice")	peer-reviewed; academic publication; English, after 1987		5
ProQuest One Business	NOFT("socially responsible practices")			87
ABI Inform	Article titles, Abstract, keyword ("socially responsible practice")			81
ABI Inform	Article titles, Abstract, keyword ("socially responsible practices")			81
Scopus	NOFT("socially responsible practice")			3
Scopus	NOFT("socially responsible practices")	65		
Premier tri				Total : 1253
Second tri				
Doublons				841
Pas en anglais				15
Hors domaine du management ou des études des organisations				131
Focalisé sur l'éducation au management responsable				91
Autres formats / Hors articles scientifiques				9
Non-accessible dans son intégralité				3
				Total : 163

2.3. ANALYSE DES ARTICLES

Pour analyser l'ensemble des 163 articles retenus, nous avons élaboré une grille de codage sous forme d'un tableau Excel. Cette grille comporte une première partie reprenant les informations descriptives de l'article, à savoir, les auteurs, le titre, la revue, etc. La seconde partie concerne

les aspects méthodologiques de la recherche, à savoir la nature théorique et/ou empirique de l'article, la nature de la méthodologie employée (qualitative, quantitative ou mixte), etc. Enfin, une troisième partie se rapporte à notre questionnement. Dans cette dernière, nous avons cherché à savoir – par exemple – quelle est la contribution principale de l'article, quelle est leur définition du management responsable ou encore quelles pratiques sont mentionnées/étudiées comme contribuant à un management responsable. Le Tableau 2 synthétise cette grille de codage.

Tableau 2 - Grille de codage

Research question	Sub-questions
1. Article information	Coder
	Author(s)
	Year
	Title
	Journal
	Volume/issue
	Pages
2. Methodologies	Theoretical or empirical paper?
	Qualitative/Quantitative/Mixed?
	Data collection
	Analysis
	Information about the epistemological posture
	Field of study
3. What is the existing academic knowledge on responsible managerial practices?	What is the research question?
	What is the focus/contribution of the article?
	Is responsible management defined? How?
	What are the key dimensions they considered about responsible management?
	Which practices have been mentioned?
	Is this study about a specific context (industry, public sector, etc.)?
	What is the level of analysis? (Organizational, individual, societal...)
	What are the research perspectives mentioned?

	What are the specific outcomes to responsible management practices?
	Coder comments

Afin d'augmenter la fiabilité de notre analyse, nous avons également intégré le critère d'*inter-coder reliability* (e.g. Belur et al., 2021), qui signifie que deux des auteurs de cette communication ont codé les 20 premiers articles séparément. Ensuite, ces codages ont fait l'objet d'une révision commune et d'une délibération, afin d'assurer une convergence dans la manière de coder les articles sélectionnés. Enfin, le tableau Excel complété a fait l'objet de lectures, de commentaires par les auteurs, afin d'identifier quelles sont les premières observations que nous pouvons déjà partager dans cette communication.

3. RESULTATS

Dans un premier temps, nous réalisons une description de l'ensemble de ces articles, notamment au regard des journaux et des années de leur publication. Ensuite, nous proposons quelques observations au regard de notre questionnement concernant les pratiques à même de soutenir un management responsable.

3.1. TYPOLOGIE DES ARTICLES RETENUS

Une première observation de cette revue de la littérature tient à la temporalité des publications associées aux pratiques et au management responsable. Nous observons clairement un intérêt croissant pour cette question au fur et à mesure des années, ce qui est en phase avec la prise de conscience actuelle des enjeux en matière de durabilité dans notre société (e.g. George et al., 2016). La Figure 1 synthétise la répartition des publications considérées au fil des années.

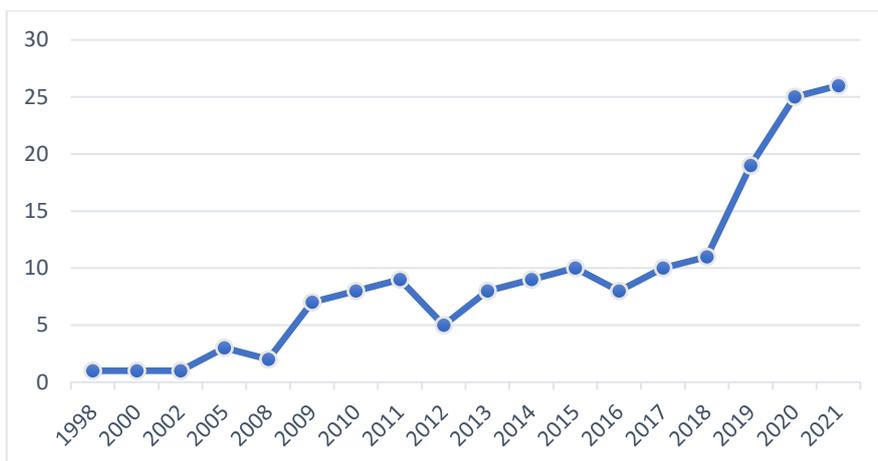


Figure 1 - Répartition des publications associées au management responsable et aux pratiques au fil des années

La deuxième observation de type descriptive que nous réalisons concerne les revues dans lesquelles sont publiées ces recherches. Au total, 104 revues différentes sont présentes, dont 83,65% ne représentent qu'une seule publication. Le *Journal of Business Ethics* est de loin la revue dans laquelle se trouve le plus grand nombre de publications associées au management responsable et aux pratiques, comme l'indique le Tableau 3 qui présente les revues dans lesquelles au moins 3 publications ont été identifiées.

Tableau 3 - Répartition des publications en fonction des revues

Revues	Nombre de publications
Journal of Business Ethics	23
Sustainability	8
International Journal of Management Education	7
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	6
Journal of Cleaner Production	4
Social Responsibility Journal	4
International Journal of Production Economics	3
Journal of Management Education	3

En termes de type de recherche effectuée, nous observons une majorité d'études empiriques (64,42%), parmi lesquelles 49,52% sont de nature quantitative, 40% sont de nature qualitative et les 10,48% restants présentent des designs de recherche mixtes.

Enfin, au regard des champs auxquels les auteurs s'identifient en sciences de gestion, nous observons de nombreux articles associés à *Corporate Social Responsibility*, *Sustainability* et

aux travaux en *Business Ethics*. Ces éléments sont en phase avec les travaux de Laasch et al. (2020) selon lesquels le management responsable est un terme parapluie permettant de rassembler l'éthique, la responsabilité et la durabilité en management.

3.2. TRENTE NUANCES DE MANAGEMENT RESPONSABLE

Bien que les 163 articles mentionnent le management responsable dans leur titre, résumé ou dans leurs mots clés, seulement 31 (19,02%) d'entre eux en donnent une définition. L'ensemble de ces définitions se trouve dans l'annexe 1. La lecture de ces définitions, bien qu'elles soient à priori presque toutes différentes, laisse entrevoir de nombreuses convergences dans la façon de conceptualiser le management responsable. De nombreux auteurs se réfèrent à ce terme comme une façon d'intégrer l'éthique (et les questions morales), la responsabilité ainsi que la durabilité dans le management (e.g. Abdelgaffar, 2021). Ces auteurs s'inspirent généralement des travaux de Laasch & Conaway (2015) et plus récemment de Laasch et al. (2020) dans cette conceptualisation. Plusieurs définitions insistent aussi sur l'importance de considérer la question de la performance globale dans le management responsable, à travers la notion de *triple bottom line* (e.g. Baek & Kim, 2021). Nous observons également que plusieurs auteurs font référence à des dispositions ou compétences qui seraient associées à un management responsable. Parmi celles-ci, la capacité à prendre des décisions en conscience des impacts de celles-ci (e.g. Brown et al., 2018), à développer une pensée critique (e.g. Dzhengiz & Niesten, 2020) ou encore à intégrer les multiples parties prenantes de l'organisation aux prises de décision (e.g. Mazilescu et al., 2021). La question des biens communs et de la dignité (e.g. Pirson, 2020) et plus largement, des considérations éthiques (e.g. Wagner-Tsukamoto, 2019) sont également au cœur du management responsable.

3.3. LES PRATIQUES ASSOCIÉES À UN MANAGEMENT RESPONSABLE

Pour rappel, cette communication a pour objectif d'identifier les pratiques à même de soutenir un management responsable. Parmi les 163 articles identifiés, de nombreuses pratiques sont étudiées ou mentionnées par les auteurs en lien avec le management responsable. S'il n'est pas possible de lister ici l'ensemble de celles-ci, nous donnons ici un aperçu des types de pratiques mises en évidence grâce à la revue systématique de la littérature.

Premièrement, de nombreux auteurs étudient la contribution des pratiques RH au management responsable (e.g. Lombardi et al., 2020). C'est le cas d'Addison et al. (2020) qui mentionnent plus précisément les pratiques de management de la performance ou encore d'Anlesinya & Amponsah-Tawiah (2020) qui s'intéressent aux pratiques de gestion des talents. D'autres, comme Hammann, Habisch & Pechlaner (2009), mentionnent les pratiques de *job design*, de participation des travailleurs ou encore de reconnaissance au travail. Deuxièmement, il semblerait que de nombreuses pratiques de reporting peuvent soutenir un management responsable. Ces pratiques sont étudiées, par exemple, par Young & Marais (2013) ou encore Sasse-Werhahn (2019). Troisièmement, d'autres auteurs se sont intéressés aux pratiques managériales qui concernent les relations avec les parties prenantes externes de l'organisation, telles que les fournisseurs (Awaysheh & Klassen, 2010; Börjeson et al., 2015; Damert et al., 2020) ou les communautés dans lesquelles s'inscrivent les organisations (e.g. Guerrero-Villegas et al., 2018). Par ailleurs, les pratiques de management de la qualité totale (*Total Quality Management*) ont également fait l'objet de plusieurs publications concernant le management responsable (Khurshid et al., 2018; Larrán Jorge et al., 2016). Enfin, des pratiques relatives à l'environnement et l'écologie sont aussi mentionnées dans ces recherches (e.g. Paradis & Schiehl, 2021), telles que promouvoir une consommation responsable ou sensibiliser aux moyens de communication les moins polluants (e.g. Rabasso & Rabasso, 2010).

4. PREMIÈRES PISTES DE DISCUSSION

Dans cette communication, nous proposons une revue de la littérature systématique concernant les pratiques concrètes associées à un management responsable. Le management responsable est un terme « parapluie » qui regroupe des travaux sur la durabilité, l'éthique et la responsabilité (Laasch & Conaway, 2015). Bien qu'il semble être de plus en plus utilisé, ce concept manque encore largement de caractérisation et de consensus (e.g. Nonet et al., 2016). Par ailleurs, il n'est pas clair comment celui-ci se traduit en pratiques concrètes dans les organisations (Gherardi & Laasch, 2021). C'est pourquoi notre recherche vise à faire état des travaux ayant étudié des pratiques concrètes associées au management responsable.

Au total, ce sont 163 articles anglophones que nous avons considéré à ce stade de la recherche. L'analyse de ceux-ci nous a permis d'identifier l'intérêt croissant pour cette notion de management responsable au fil des années ainsi que les revues dans lesquelles ces recherches trouvent leur place actuellement. Par ailleurs, notre travail met en évidence différentes définitions de ce qui est entendu par management responsable dans ces recherches. Celles-ci révèlent à la fois une grande hétérogénéité et plusieurs consensus concernant l'approche de la performance globale, l'importance de l'éthique ou encore, par exemple, de l'implication des différentes parties prenantes de l'organisation. En termes de pratiques, notre analyse nous permet d'identifier quelles sont les pratiques ayant été associées au management responsable jusqu'à présent et révèlent également une grande hétérogénéité.

Pour clôturer cette communication, nous développons quelques pistes de recherches que cette revue de la littérature nous offre. Celles-ci sont d'ordre théorique, méthodologique mais aussi managérial – dans la mesure où la question posée est au cœur des préoccupations des organisations actuelles (e.g. Moratis & Melissen, 2022).

D'un point de vue théorique, les travaux de Pérezts, Bouilloud et de Gaulejac (2012) invitent à explorer les bricolages, les contradictions et paradoxes au cœur des pratiques visant à rendre le management (plus) responsable. Cette perspective nous semble importante au regard de la complexité que représente un concept multi-dimensionnel comme le management responsable. Comment assurer la poursuite d'une performance globale, tout en y intégrant de nombreuses parties prenantes et différentes temporalités ? D'autres auteurs suggèrent l'importance de questionner les paradigmes émergents en matière de management responsable et la manière de théoriser ces questions (Wagner-Tsukamoto, 2019). Par ailleurs, les travaux de Rahman, Castka & Love (2019) invitent à étudier le rôle des pouvoirs publics dans le déploiement des pratiques en question. Cette suggestion questionne le rôle des institutions dans le développement de pratiques soutenant un management responsable. D'un point de vue méthodologique, ces pistes nous invitent à suggérer l'étude des interconnexions entre les pratiques organisationnelles (qui font l'objet de cette communication) et les pratiques des pouvoirs publics, qu'ils soient européens, nationaux, régionaux, etc. Cette perspective pourrait se réaliser à l'aide des approches *as-practice* telle que suggérées par de nombreux auteurs (e.g. Aroles et al., 2022). Par ailleurs, les perspectives de recherche identifiées par Shafiq et al. (2014) ou encore Thanetsunthorn (2015) rappellent l'importance de considérer la contextualisation des pratiques associées à un management responsable. Ces éléments nous amènent à préconiser le déploiement de méthodes de recherche qui permettent l'exploration des éléments contextuels pour comprendre les phénomènes à l'œuvre au sein des organisations. Ce qui peut s'envisager à travers des méthodes qualitatives telles que l'exploration des mythes, des narratifs ou encore des récits des personnes et des collectifs (e.g. Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020). Enfin, d'un point de vue managérial, nous rejoignons les suggestions de Rasche & Gilbert (2015) d'étudier les influences entre l'éducation au management responsable et les pratiques des organisations. Les écoles de commerce et facultés de gestion ne peuvent pas vivre « en vase clos » et il est

urgent de concevoir, renforcer (et valoriser) les ponts qui permettent d'étudier et surtout d'assurer une influence mutuelle entre l'enseignement, la recherche et la pratique du management responsable. De même, nous soutenons l'importance de développer des designs de recherche qui permettent un dialogue entre praticiens et académiques afin de coconstruire les connaissances sur les pratiques associées au management responsable⁴.

⁴ Ce qui – nous en sommes conscients – n'est pas le cas dans le cadre d'une revue systématique de la littérature. Comme quoi, les paradoxes et contradictions sont réellement une voie d'avenir à étudier... !

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelgaffar, H. A. (2021). A critical investigation of PRME integration practices of the third cycle champion group. *International Journal of Management Education*, 19(1), 100457.
- Addison, P. F. E., Stephenson, P. J., Bull, J. W., Carbone, G., Burgman, M., Burgass, M. J., Gerber, L. R., Howard, P., McCormick, N., McRae, L., Reuter, K. E., Starkey, M., & Milner-Gulland, E. J. (2020). Bringing sustainability to life: A framework to guide biodiversity indicator development for business performance management. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3303–3313.
- Alcaraz, J. M., Wiktorja Marcinkowska, M., & Thiruvattal, E. (2011). The UN-Principles for Responsible Management Education. *Journal of Global Responsibility*, 2(2), 151–169.
- Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 279–303.
- Aroles, J., Brown, E., de Vaujany, F.-X., Gherardi, S., Grandazzi, A., Malaurent, J., Montemayor, C., & Pena-Guzman's, D. (2022). *Call for Papers Posthumanist Management & Posthumanist Organizing: History or Becoming? 12 Organizations, Artifacts and Practices Workshop*.
- Arruda Filho, N. de P., Hino, M. R. M. C., & Beuter, B. S. P. (2019). Strategies for globally responsible education management: a Brazilian case study on executive education. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(3), 640–672.
- Audebrand, L. (2018). *Le management responsable: Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval.
- Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices. *International Journal of Operations and Production Management*, 30(12), 1246–1268.
- Baek, P., & Kim, T. (2021). Socially responsible hr in action: Learning from corporations listed on the dow jones sustainability index world 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 1–18.
- Belur, J., Tompson, L., Thornton, A., & Simon, M. (2021). Interrater reliability in systematic review methodology: exploring variation in coder decision-making. *Sociological Methods & Research*, 50(2), 837–865.
- Börjeson, N., Gilek, M., & Karlsson, M. (2015). Knowledge challenges for responsible supply chain management of chemicals in textiles - As experienced by procuring organisations. *Journal of Cleaner Production*, 107, 130–136.
- Brown, D., Gordon, R., & Rose, D. (2018). Re-aligning society and its institutions: ethics, “social licence to operate”, and responsible management practice. *Business and Professional Ethics Journal*, 37(2–3), 141–159.
- Carlile, P., Nicolini, D., Langley, A., & Tsoukas, H. (2013). *How matter matters. Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*. Oxford University Press.
- Carroll, A., Adler, N., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Laasch, O. (2020). What “are” responsible management? A conceptual potluck. In *Laasch et al. (2020) The Research Handbook of Responsible Management* (pp. 56–72).

- Chiapello, E. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes En Développement*, 2(2), 23–40.
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les "talents" : Un avènement annoncé? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 247–264.
- Damert, M., Koep, L., Guenther, E., & Morris, J. (2020). Stakeholders and socially responsible supply chain management: the moderating role of internationalization. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(4), 667–694.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). *Producing a systematic review*.
- Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 15–27.
- Dupuis, J.-C. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 1(223), 131–135.
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 881–906.
- George, G., Howard-grenville, J., & Howard-grenville, J. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895.
- Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680–698.
- Gherardi, S., & Laasch, O. (2021). Responsible Management-as-Practice: Mobilizing a Posthumanist Approach. *Journal of Business Ethics*, September. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04945-7>
- Gomez, P.-Y. (2005). Le management responsable: Une grille de lecture. In Dupuis, J.C et Le Bas, C., *Le management responsable : Vers un nouveau comportement des entreprises* (pp. 21–26). Economica.
- Guerrero-Villegas, J., Sierra-García, L., & Palacios-Florencio, B. (2018). The role of sustainable development and innovation on firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1350–1362.
- Hammann, E., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 37–51.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994). *The Post-bureaucratic organization : New perspectives on organizational change*. Sage Publications.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. M. (2011). Doing Your Literature Review :Traditional and Sistematic Techniques. In *Sage Publication Ltd*.
- Kemp, R., & Loorbach, D. (2006). Transition management: A reflexive governance approach. In Vob, J.P., Bauknecht, D., Kemp, R., *Reflexive Governance for Sustainable Development* (pp. 103–130). Edward Elgar Publishing.

- Khurshid, M. A., Amin, M., & Ismail, W. K. W. (2018). Total quality and socially responsible management (TQSR-M): An integrated conceptual framework. *Benchmarking*, 25(8), 2566–2588.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2014). *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility, and Ethics*. Cengage Learning.
- Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (2020). *The Research Handbook of Responsible Management*. Edward Elgar Publishing.
- Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Lechuga Sancho, M. P., & Martínez-Martínez, D. (2016). Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1–22.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oup Oxford.
- Lombardi, R., Manfredi, S., Cuozzo, B., & Palmaccio, M. (2020). The profitable relationship among corporate social responsibility and human resource management: A new sustainable key factor. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2657–2667.
- Lupton, N. C., & Pirson, M. (2014). *Humanistic Perspectives on International Business and Management*. Palgrave macmillan.
- Martinet, A.-C. (2008). Gouvernance et management stratégique. *Revue Française de Gestion*, 34(183), 95–110.
- Mazilescu, C., Auzoult-chagnault, L., Viscu, L. I., & Gangloff, B. (2021). Student Perception of the Social Value of Responsible Management. *Societies*, 11(16), 1–18.
- Montiel, I., Gallo, P. J., & Antolin-Lopez, R. (2020). What on Earth Should Managers Learn About Corporate Sustainability? A Threshold Concept Approach. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 857–880.
- Moratis, L., & Melissen, F. (2022). Bolstering responsible management education through the sustainable development goals: Three perspectives. *Management Learning*, 53(2), 212–222.
- Nonet, G., Kassel, K., & Meijs, L. (2016). Understanding Responsible Management: Emerging Themes and Variations from European Business School Programs. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 717–736.
- Okpara, J., & Wynn, P. (2008). Human resource management practices in a transition economy: Challenges and prospects. *Management Research News*.
- Paradis, G., & Schiehl, E. (2021). ESG outcasts: Study of the ESG performance of sin stocks. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17), 1–19.
- Pérezts, M., Bouilloud, J.-P., & de Gaulejac, V. (2012). Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 101, 33–44.
- Pirson, M. (2020). A Humanistic Narrative for Responsible Management Learning: An Ontological Perspective. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 775–793.

- Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de “responsabilité sociétale de l’entreprise.” *La Revue Des Sciences de Gestion*, 40(211), 111–126.
- Rabasso, C. A., & Rabasso, J. (2010). A Chomskyan approach to responsible critical management education. *Journal of Global Responsibility*, 1(1), 66–84.
- Rahman, A. A., Castka, P., & Love, T. (2019). Corporate social responsibility in higher education: A study of the institutionalisation of CSR in Malaysian public universities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 916–928.
- Rasche, A., & Gilbert, D. U. (2015). Decoupling Responsible Management Education: Why Business Schools May Not Walk Their Talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 239–252.
- Sasse-Werhahn, L. (2019). The Practical Wisdom behind the GRI. *Humanistic Management Journal*, 4(1), 71–84.
- Shafiq, A., Klassen, R. D., Johnson, P. F., & Awaysheh, A. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. *Decision Sciences*, 45(4), 683–716.
- Tafolli, F., & Grabner-Kräuter, S. (2020). Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: empirical evidence from Kosovo. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(7), 1349–1370.
- Thanetsunthorn, N. (2015). The impact of national culture on corporate social responsibility: evidence from cross-regional comparison. *Asian Journal of Business Ethics*, 4(1), 35–56.
- Wagner-Tsukamoto, S. (2019). In search of ethics: from Carroll to integrative CSR economics. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 469–491.
- Young, S., & Marais, M. (2013). Gaining legitimacy in large Australian listed companies: exploring the role of corporate reporting regarding employees. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 23(1), 13–33.

ANNEXE 1 – ENSEMBLE DES DÉFINITIONS DU MANAGEMENT RESPONSABLE

(RM) IDENTIFIÉES

Références	Définitions
Abdelgaffar (2021)	‘RM has likewise been viewed in terms of the three pivotal ERS concepts: ethics (moral excellence), responsibility (stakeholder value) and sustainability. (...) RM requires responsible governance, strategy, actions and performance with the intent of going beyond profit maximization as an ultimate business end to optimizing stakeholder value and societal and environmental welfare. Similarly, RME requires that management institutions embed ERS, not only in education but also in institutional operational practices and outreach activities. The objectives is to fill the ethical gap in MNE to ensure future leaders engage in sustainable development and solve social and/or ecological problems with the same fervor as achieving a commercial profit’
Anlesinya & Amponsah-Tawiah (2020)	‘Being responsible means addressing stakeholders’ concerns in terms of an organization’s accountability, obligations, and duties to both society and stakeholders (Carroll et al., 2020) (in this case, employees) ; Responsible Management as

	encompassing sustainability, stakeholder value (responsibility and ethics) (Laasch and Conaway, 2015)'
Aragon-Amonarriz & Iturriz-Landart (2020)	'Socially responsible management refers to the activities voluntarily developed by a company concerning social and environmental issues in interactions with stakeholders'
Baek & Kim (2021)	'RM as CS is a more recent concept suggesting that an organization should meet its present need encompasses economic, social, and environmental considerations which can be encapsulated as the triple bottom line'
Börjeson, Gilek & Karlsson (2015)	'Responsible supply chain management as a management strategy where the procuring organization assumes the main responsibility of striving towards implementation of health and environmental objectives along the supply chains as well as the connected information flows'
Brown, Rose & Gordon (2018)	RM is 'the application of moral rules to improve quality of positive management practice' with three principles for responsible management practice : Principle 1 - Bad behavior, in all its forms, should not be tolerated (The 'Just Stop' principle) Principle 2 - Managers must be accountable for being more successful at achieving the same moral standards as the rest of society (Ciulla 2005) Principle 3 - There must be a conscious, culturally embedded commitment to, and process for, continually improving the quality of decision making'
Bruccoleri, Mazzola & Sferlazzo (2018)	'A socially responsible product refers to a product or a service that benefits society in terms of the "people" pillar of social sustainability. This does not simply mean making the product safer for the customer but also developing a product explicitly intended for minorities and disadvantaged people, such as the disabled, the poor, the drug addicted, etc.'
Chapple, Molthan-Hill, et al. (2020)	RM is seen as 'practices of managing responsibly is characterized by deeply embedding sustainability, responsibility and ethics into every manager's work (Laasch and Conaway 2015, p. 25)'
Chouaibi & Chouaibi (2020)	'The goal of social responsibility is to create higher standards of living for stakeholders inside and outside the company while preserving the profitability of the business'
Dzhengiz & Niesten (2020)	'Studies on the competences of managers for sustainability, responsibility and ethics (SRE) is the field of RM. Responsible businesses and managers assume responsibility for the triple bottom line (env., soc. and eco), stakeholder value (responsibility), and moral dilemmas (ethics) (Laasch and Conaway, 2015). Responsible management as including the development of formal knowledge, critical thinking and soft skills, a broad and holistic triple-bottom-line understanding of management, the development of a shared vision for all stakeholders, and a process of continuous improvements through self- and group-reflection ((Nonet et al. 2016)'
Gallardo-Vasquez & Sanchez-Hernandez (2014)	RM understood as 'social responsibility, a set of commitment of various types, economic, social and environmental, adopted by enterprises, organizations and public and private institutions that add value to fulfil their legal obligations, contributing both social and economic progress within the framework of sustainable development'
Gherardi & Laasch (2021)	'RM is defined as the integration of sustainability, responsibility and ethics into managerial practices. RM may be further re-defined as emergent from the interplay of ongoing ethical, responsible and sustainable practices'
Hammann, Habisch & Pechlaner (2009)	'Socially responsible management is interpreted as a process through which the ethical values and concerns of SME owner-managers or entrepreneurs are articulated (Maclagan, 1999). Or socially responsible management understood as company activities (voluntary by definition) demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders (van Marrewij, 2003)'
Hauser (2020)	'RM education has a central focus on education and learning related to environmental sustainability, social responsibility, and ethics-and-compliance-related issues'
Hibbert & Cunliffe (2015)	'The idea of responsible leadership is value-based, encompassing shared ideals of societal wellbeing, moral decision-making, and a sense of accountability to others (Pless & Maak, 2011). RM entails moral agency and the realization that we shape our lives with others; therefore, in shaping our lives we need to be attuned to and critically examine the circumstances of such relationship'

Laasch, Moosmayer et al. (2020)	'RM research practices is grounded in the academic discipline of ethics, responsibility, and sustainability'
Maloni, Palmer, Cohen et al. (2021)	'RM represents the ethical balance of economic, social and environmental goal for business leadership, thereby encompassing overlapping fields such as ethics, corporate social responsibility, and sustainability'
Mazilescu, Auzoult-Chagnault et al. (2021)	'A responsible leader pays attention to ethical rules and norms, to the manner in which responsibilities are shared and executed, to critical inquiries, to evaluations and to value judgments, to encouraging participation in the decision-making processes and to finding solutions for all members of the organization'
Montiel, Gallo & Antolin-Lopez (2020)	'RM has emerged with the aim of promoting managerial practices that integrate sustainability, responsibility, and ethics'
Mousa, Massoud & Ayoubi (2021)	RM implies 'to follow the four factors to effectively adopt any intended responsible and sustainable practices: the cultural barriers and the different scopes of CSR countries expect businesses to fulfill; the level of collaboration among different stakeholders groups; the scope to which responsible practices are embedded in organization's internal culture; and finally the level of sustainability literacy managers and their stakeholders have.'
Mousa (2021)	RM is 'a descriptor for efforts aimed at embedding reflections about corporate responsibility (i.e., the social impact of businesses on society), environmental sustainability (i.e., the contribution of firms to a sustainable economy) and ethics (i.e., reflection of right and wrong in the context of business situations) in business schools' educational practices'
Muff (2016)	'Responsible leadership is a responsible leader possesses an advanced understanding of the interdependencies of the system and the own person, is recognized through an ethical and values-based attitude, is able to build long-term relations in particular with stakeholders and to take into account their needs, and advances change towards sustainable development'
Musgrave (2011)	'Total Responsible Management approach as responsibility built into the corporate vision and associated values and include inspiration (vision setting and leadership systems), integration (strategy, employee and operating practices), innovation (improvement and learning systems) and indicators (feedback into the improvement and innovation system)'
Nonet, Kassel & Meijs (2016)	RM includes being 'Response-able : to be able to respond in an aware and conscious manner, encompassing interaction, knowledge-gathering, and decision-making which is (1) grounded in the reality of day to day managerial responsibilities, nurtured with self-development and self-awareness, initiated from within the personal, individual level in seeking to understand other individuals, guided by clear moral values, as well as the courage to stand for them, reliant on the development of soft skills, informed by systemic thinking, with a holistic consciousness of the decision-making consequences on all stakeholders, designed to enculturate a shared vision, respectful, participative, inclusive and empowering (emerges through empowerment to build up a shared responsible vision at the individual and organizational level) ; with a clear understanding of the issues and the development of appropriate knowledge, reinforced by a process of continuous empowerment through self and group reflection'
Painter-Morland (2011)	'RM should not be concerned with what individuals or corporations are in legal terms, but instead about what they are becoming in and through their valuations, as enacted in and through their everyday practices and habits (...) RM is an emergent part of an ongoing set of connections and responses to connections'.
Pirson (2020)	RM 'is the balancing act of the four drives above the dignity threshold leading to the common good (drives to acquire, drives to defend, drives to bond, drives to comprehend)'
Roy, Silvestre & Singh (2020)	RM learning 'relates to the way firms learn to practice sustainability. It represents the sustainability learning orientation among employees of a firm. It highlights that the implementation of sustainable business practices demands cohesiveness among employees within a firm so that the firm can learn about sustainability. In addition, employees are further responsible to interpret and create an engaged understanding on how to operationalize abstract sustainability principles as business practices within the firm. Organizational Learning toward RM represents the operational efforts within the

	firm to acquire, distribute, interpret, and memorize new sustainability-related knowledge. OLRM accounts for the operational efforts toward the acquisition, distribution, interpretation, and memory of new sustainability-related knowledge. This learning-dominant perspective offers fresh insights on the intrafirm view of sustainability learning'
Silvius & Schipper (2019)	'With regards to the content of management education, RM education especially requires a deeper understanding of ethics and ethical considerations in management practices. Responsible Project management education is about educating responsible project management as well as responsible education of project management'
Smith (2018)	'Ethically responsible business conduct, for Heath, amounts to conformity with certain behavioral requirements that are part of the 'implicit morality of the market' and obligate managers to not exploit structural failures in actual markets. Being responsible in business can mean how well individual businesses and their managers exercise the decision-making latitude given to them within the bounds of those well-established rules'
Wagner-Tsukamoto (2019)	RM is seen as the Carroll's CSR pyramid framework with four dimension : economic responsibilities (being profitable), legal responsibilities (obeying the law), ethical responsibilities (being ethical) and philanthropic responsibilities (being good corporate citizen). The framework proposed of integrative CSR economics is based on systemic morality of the market (profits' yielding mutual gains, wealth of nations), constitutional-legal economic morality of the market, morality inside market exchange (trade of ethical capital)'
Weil (2013)	RM seen as responsibility for '(1) causal responsibility for outcomes; (2) liability responsibility; (3) role responsibility ; (4) competence, possession of appropriate mental, and psychological capacities for being responsible ; (5) responsibility of office (he is in charge) and moral responsibility : they are elements of a reasonable conception of RM in organizations'