

Un concours en pratiques managériales responsables : Catalyseur d'innovations managériales ou source d'inertie systémique ?

De Ridder, Marine ; Durieux, Charlotte ; Dethier, Véronique

ICHEC Brussels Management School

Marine.deridder@ichec.be ; Charlotte.durieux@ichec.be ; Veronique.dethier@ichec.be

Résumé

Notre société connaît des *Grand Challenges* sans précédent tels que le dérèglement climatique, les disruptions technologiques ou encore l'accroissement des inégalités. Dans ce contexte, de nombreuses organisations se questionnent sur leurs stratégies et leurs pratiques managériales. Des innovations voient le jour à des degrés divers et permettent une certaine mise en mouvement. Néanmoins, force est de constater que les efforts en matières sociales, sociétales et environnementales restent largement insuffisants. Se pose alors la question du rôle de la recherche en sciences de gestion pour contribuer à ces *Grand Challenges*, notamment à travers l'innovation managériale responsable. Cette communication questionne les opportunités ouvertes par la création d'un concours, le *Responsible Management Award*, qui invite des organisations belges qui innovent en matière de pratiques managériales à soumettre leurs initiatives dans une perspective de management responsable. L'analyse des dossiers déposés sur deux éditions montre que les voies empruntées par les organisations en matière de management responsable portent majoritairement sur l'accroissement de l'autonomie des travailleurs, par le biais de projets humanistes, de pratiques visant le bien-être au travail ou encore d'une gouvernance plus participative. Cette communication contribue à saisir les tendances en matière de pratiques managériales responsables actuelles en Belgique. Par ailleurs, nous soulevons une réflexion quant au rôle des chercheurs et de la recherche dans le contexte des *Grand Challenges* en sciences de gestion pour soutenir l'innovation managériale responsable ou au contraire, l'inertie systémique.

Mots clés : Management responsable, innovation managériale, concours, inertie systémique, recherche engagée.

Un concours en pratiques managériales responsables : Catalyseur d'innovations managériales ou source d'inertie systémique ?

INTRODUCTION

La notion de *Grand Challenges* est largement mobilisée aujourd'hui en sciences de gestion pour aborder des défis sociétaux urgents tels que la dégradation de nos écosystèmes, le réchauffement climatique ou encore le vieillissement de la population (Brammer et al., 2019). Inspirés des travaux du mathématicien allemand Dr. David Hilbert, ces grands défis sont considérés comme urgents, mondiaux et nécessitant des approches interdisciplinaires et innovantes (George et al., 2016). La traduction la plus largement répandue de ceux-ci se trouve dans les objectifs de développement durable définis par les Nations Unies (cf. UN 2030).

Dans l'univers des organisations et du travail, ces *Grand Challenges* questionnent les stratégies et pratiques des organisations. Dans ce contexte, plusieurs notions sont mobilisées pour saisir et comprendre ces transformations telles que le management responsable (e.g. Laasch et al., 2020). Le management responsable se définit comme étant à la croisée des champs de l'éthique, de la responsabilité et de la durabilité (Laasch & Conaway, 2015). Le management responsable peut être considéré comme une approche multidimensionnelle visant à favoriser des pratiques responsables au sein des organisations tout en équilibrant les impératifs éthiques et les intérêts des parties prenantes. De nombreux auteurs le considèrent comme l'intégration de considérations éthiques dans les pratiques de gestion, la promotion de la responsabilité sociale, de pratiques respectueuses de l'environnement et teintées de préoccupations éthiques (Hibbert & Cunliffe, 2015; Mokoqama & Fields, 2017; Alcaraz et al., 2011). Associée à l'éducation au

management responsable (e.g. Mousa et al., 2021), cette notion invite à étudier les innovations managériales sous l'angle des pratiques dans les organisations (Price et al., 2020). En effet, l'innovation managériale est centrale pour répondre aux *Grand Challenges* qui nécessitent des innovations et des développements collaboratifs (George et al., 2016). Se pose alors la question du rôle des chercheurs non seulement pour étudier mais aussi pour soutenir l'innovation managériale responsable au service de solutions pour ces *Grand Challenges*.

Depuis 2022, un concours belge a vu le jour, le *Responsible Management Award*, avec l'ambition de soutenir l'innovation managériale au service d'un management plus responsable. Il s'agit d'un prix honorifique ayant pour but de visibiliser et mettre à l'honneur des pratiques managériales responsables dans les entreprises belges. Au total, 16 organisations ont participé à ce concours sur les deux éditions organisées à ce jour (2022 et 2024). Une analyse des dossiers de candidature est réalisée, notamment à l'aide du logiciel d'intelligence artificielle Copilot, pour identifier les tendances et représentations des organisations participantes vis-à-vis des pratiques managériales responsables.

Les résultats exploratoires indiquent que les organisations se lançant dans des innovations managériales en vue de développer un management plus responsable mettent principalement en avant des projets visant l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilisation dans le travail, ainsi que des démarches ancrées dans une philosophie humaniste en management et/ou visant l'amélioration du bien-être au travail. La gouvernance (plus) horizontale et participative est également un levier central de nombreux dossiers.

Ce papier discute ensuite ces résultats à la lumière des travaux questionnant le rôle des chercheurs en gestion dans le développement d'innovations managériales responsables au service des *Grand Challenges*. En effet, il y a lieu, dans un exercice de réflexivité, de poser la

question de notre capacité réelle à soutenir les organisations à se saisir de ces problèmes, au risque de participer à une inertie systémique (e.g. Acquier, 2023).

1. CADRAGE THÉORIQUE

1.1. ADRESSER LES *GRAND CHALLENGES* EN MANAGEMENT : UNE URGENCE

Nombreux sont les scientifiques et les citoyens à travers le monde s'accordant sur le fait que nous assistons actuellement à un réchauffement climatique et une dégradation de notre écosystème causé par l'activité humaine (IPCC, 2023). Le dernier rapport du GIEC indique à ce propos que « *le changement climatique causé par l'être humain est une conséquence de plus d'un siècle d'émissions nettes de gaz à effet de serre provenant de l'utilisation de l'énergie, de l'utilisation des terres et des changements d'utilisation des terres, des modes de vie, des habitudes de consommation et de production* » (IPCC, 2023, p.44, notre traduction). Les effets du changement climatique sont de plus en plus documentés et appellent à se mettre en action pour contribuer à son ralentissement. Cette situation inédite dans l'histoire de l'Humanité nécessite des réponses individuelles et collectives, des changements de nos pratiques de production, de consommation, de mobilité, etc. ainsi qu'à un déploiement massif de politiques publiques en faveur de nouveaux modèles de société (IPCC, 2023). Une multitude de chantiers s'ouvre actuellement à l'échelle planétaire pour tenter d'éviter les scénarios catastrophes tels que décrits par de nombreux scientifiques (e.g. Davidson & Kemp, 2024). Les enjeux environnementaux, auxquels notre Humanité fait face, ne sont pas seulement l'affaire des scientifiques de l'environnement ou du climat. Parmi les chantiers qui sont nécessaires aux transitions, se trouve la question de *gérer au quotidien* les organisations et les personnes qui les composent au regard de ces nouveaux enjeux. En effet, le management financiarisé (e.g. Chiapello, 2017) et court-termiste poussé par les exigences du capitalisme néolibéral sont en inadéquation avec les objectifs de développement durables tels que définis par les Nations

Unies (UN, 2023). A ce sujet, Coutrot (2018, p. 8) indique que « *souffrance au travail et destruction écologique ont la même source : une organisation néotaylorienne du travail, focalisée sur le rendement financier et indifférente à ses autres effets. Cette machine à extraire le profit écrase le (travail) vivant* ». De nombreuses études appellent en effet à sortir de la logique extractiviste dominante (e.g. Ergene et al., 2021) pour développer des modes d'organisation du travail plus respectueux des personnes et de l'environnement (Nyberg & Wright, 2022). Au-delà des effets délétères sur notre écosystème, la perspective extractiviste et court-termiste amène de nombreuses organisations à « *considérer l'individu comme une ressource* » plus que comme « *un Sujet* » (Aubert, 2012, p. 28). Les individus sont alors « *instrumentalisés au service d'objectifs techniques ou financiers qui lui font perdre non seulement son autonomie mais aussi, trop souvent, le sens de son action et du travail qu'il accomplit* » (Aubert, 2012, p. 28). Pour caractériser tous les enjeux qui s'entremêlent autour de ce phénomène sociétal ainsi que d'autres phénomènes sociétaux mondiaux tels que le vieillissement de la population ou encore la complexité des relations géopolitiques, certains chercheurs parlent de *Grand Challenges*, définis comme des « *barrières critiques spécifiques qui, si elles étaient levées, contribueraient à résoudre un problème sociétal important avec une forte probabilité d'impact mondial grâce à une mise en œuvre généralisée* » (George et al., 2016, p. 1881). Ces auteurs soulignent également que ces problèmes complexes, globaux et à grande échelle peuvent être résolus par des efforts collaboratifs et sociaux et devraient être au cœur des recherches en management (George et al., 2016).

1.2. UNE PISTE POUR RÉPONDRE AU *GRAND CHALLENGES* : LE MANAGEMENT RESPONSABLE

Dans la littérature en management, une notion émerge en réponse à ces *Grand Challenges* : le management responsable. Celle-ci a d'abord donné lieu à des travaux dispersés et qui

dialoguaient peu entre eux. Par exemple, Dupuis (2007) est l'un des premiers auteurs francophones à poser la notion de management responsable, voire de management socialement responsable. D'après lui, il s'agit de la « *traduction microéconomique du développement durable* » (Dupuis, 2007, p. 131). Ce qu'il est intéressant d'observer, à l'époque de ces premiers travaux, c'est la finalité du management responsable à l'aune du 21^{ème} siècle. D'après Dupuis (2007), le management responsable a pour finalité de couvrir l'organisation contre l'obsolescence économique et la contestabilité sociale. En ce sens, d'après cet auteur (Dupuis, 2007, p. 133), « *ce sont des caractéristiques économiques et institutionnelles qui déterminent la sensibilité des entreprises à la menace de contestation sociale, leur degré d'obsolescence morale, en gardant à l'esprit qu'une forte exposition incite les entreprises à mettre en œuvre des démarches volontaires de couverture devant se concrétiser par une amélioration de la qualité sociale et écologique de leurs produits* ». L'auteur invite à faire évoluer l'identité des organisations pour y intégrer les valeurs portées par le développement durable (Dupuis, 2007). Au-delà de cette analyse qui souligne l'instrumentalisation qui peut être faite du management responsable, d'autres approches se sont développées autour de cette même notion. C'est le cas, par exemple, de l'approche axiologique d'Audebrand (2018). Dans son ouvrage, Audebrand (2018, p. 3) explique que le management responsable « *place sur un pied d'égalité la bienveillance à l'égard des employés, la qualité des produits et du service à la clientèle et le respect envers la planète* ». Il indique également que celui-ci exige « *un changement de mentalité dans les manières d'envisager la conception, la production, la distribution et la consommation de biens et de services, ainsi que la transformation des personnes, des entreprises et de la société dans son ensemble* » (Audebrand, 2018, p. 7). Pour que cette transformation puisse s'opérer, l'auteur recommande de repenser nos habitudes, actions, en réfléchissant aux valeurs qui les guident. Il suggère ainsi sept valeurs supposées orienter les

actions des personnes et des organisations vers un management responsable : l'efficacité, l'intégrité, le dévouement, l'audace, la solidarité, l'humilité et l'agilité (Audebrand, 2018).

Aujourd'hui, plusieurs auteurs œuvrent à construire un dialogue dans un champ de recherche à la croisée de l'éthique, de la responsabilité et de la durabilité (*Ethics, responsibility and sustainability*) (Price et al., 2020). D'après Laasch et al. (2020), le management responsable est encore un champ d'étude qui s'émancipe et cherche sa légitimité. A ce stade, il est souvent considéré comme un terme parapluie qui rassemble les travaux à la croisée de ces trois domaines, tout en s'intéressant à différentes sphères qui sont le travail des individus, les groupes, l'organisation, les métiers et la société. Ils identifient aussi trois dimensions à étudier en matière de management responsable : (1) les praxis, pratiques et processus ; (2) l'apprentissage, le changement et l'innovation ; (3) les *frameworks* de management alternatif. La Figure 1 résume le cadrage du champ de recherche du management responsable tel que décrit par ces auteurs (Laasch et al., 2020).

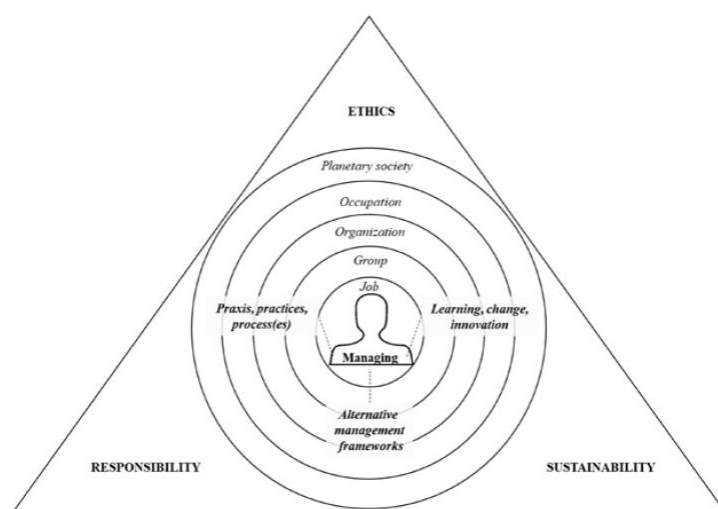


Figure 1 - Mapping the field of Responsible management research (From Laasch et al. 2020, p. 6)

D'autres travaux montrent comment le management responsable est à prendre dans sa forme active et comment l'éthique, la responsabilité et la durabilité sont mises en action à travers les

pratiques de l'organisation. Cette idée est décrite sous le terme '*responsibly managing*' (Price et al., 2020). Cette perspective du management responsable par les pratiques remet en question les façons de s'organiser et de manager au sein des organisations par l'étude de ses pratiques ; en effet, « *en s'engageant dans des approches basées sur la pratique, les multiples rationalités et la manière dont celles-ci sont négociées et renégociées deviennent visibles* » (Price et al., 2020, p. 237, notre traduction). Ce ne sont pas les personnes ou les outils de gestion qui sont mis en avant ici, mais bien l'agencement produit par des pratiques qui génèrent des effets relationnels et performatifs (Gherardi, 2023). Price et al. (2020, p. 393, notre traduction) complètent en disant que c'est « *un mode d'organisation (in situ) [...] qui produit (ou non) des effets responsables en termes de durabilité, de responsabilité et d'éthique* ».

1.3. GRAND CHALLENGES ET MANAGEMENT : AU SERVICE DES INNOVATIONS OU DE L'INERTIE ?

Il n'a pas fallu attendre ces travaux sur le management responsable pour que les sciences de gestion entretiennent une histoire avec la durabilité (e.g. Bowen, 2013). Bien que des prémices existaient dans les années 1970 (e.g. Schumacher, 1973), on considère généralement que c'est la publication du rapport Brundtland en 1987 qui constitue la pierre angulaire de l'intégration du concept de développement durable dans la discipline en indiquant l'importance de prendre en considération les capacités des générations futures à pouvoir assurer la satisfaction de leurs besoins (World Commission on Environment and Development, 1987). L'émergence des préoccupations de responsabilité dite sociale ou sociétale de l'entreprise s'inscrivent historiquement dans une perspective où l'organisation cherche à intégrer la durabilité dans une acception de la performance centrée sur le profit. Rapidement, la préoccupation de réduire les impacts négatifs des activités de l'organisation sur l'environnement se pose. Il s'agit alors de tirer parti des innovations et/ou des technologies entre autres pour améliorer l'efficacité et

réduire l'impact environnemental. C'est donc une approche de la durabilité en termes écologiques qui caractérise cette approche de la durabilité en management. Ce n'est que par la suite qu'une vision systémique sera privilégiée au service d'une performance dite globale intégrant les dimensions économique, environnementale mais aussi sociale (i.e. les 3P). Plus récemment, une approche émergente souligne quant à elle les tensions et paradoxes intrinsèquement liés à la durabilité, ce qui se traduit sur le plan managérial par la volonté d'identifier les tensions paradoxales en présence et d'apprendre à les intégrer de façon innovante. Cette dernière et plus récente approche porte un regard posthumaniste sur les questions de durabilité (Hahn et al., 2018).

En bref, les préoccupations de la recherche en matière de durabilité ne sont pas nouvelles mais la façon de les appréhender reste en perpétuelle évolution. Des chercheurs critiquent d'ailleurs l'inertie systémique à laquelle les chercheurs en sciences de gestion participent (e.g. Acquier, 2023). Acquier (2023) s'appuie sur les travaux sur l'Anthropocène qui mettent en lumière les tensions structurelles du capitalisme, pointant la nécessaire transformation systémique de nos sociétés et économies. Pourtant, les discours sur la durabilité des entreprises persistent malgré leur insuffisance à résoudre les crises écologiques et environnementales. Acquier (2023) suggère que les concepts de durabilité en entreprise permettent de répondre à la critique écologique en combinant des éléments des paradigmes de durabilité anthropocentrique et écocentrique (Acquier, 2023). À mesure que ces concepts se diffusent, ils perdent de leur radicalité et sont appropriés par des acteurs « *mainstream* », ce qui réduit leur potentiel transformateur. Les concepts de durabilité sont soumis à des "tests de valeur" qui révèlent leurs incohérences et leurs limites, menant à leur obsolescence (Acquier, 2023). Pour maintenir l'engagement et l'espoir, de nouveaux concepts sont introduits, souvent en recyclant ou en réorientant les anciens concepts. Il insiste alors sur la notion d'inertie systémique qui se traduit

par un renouvellement conceptuel perpétuel qui contribue à l'inertie du système, empêchant les changements radicaux nécessaires pour répondre aux *Grand Challenges*. D'après lui, les chercheurs jouent un rôle clé dans ces dynamiques en créant et en promouvant de nouveaux concepts (Acquier, 2023).

La littérature sur les processus de recherche et d'innovation responsable (RRI) est éclairante à cet égard (e.g. Pereira et al., 2023). Celle-ci montre comment la combinaison d'innovations technologiques aux processus de recherche et d'innovation responsables peuvent faciliter l'engagement des parties prenantes, en améliorant la transparence et en garantissant que les innovations correspondent étroitement aux besoins de la société et aux considérations éthiques (Degbey et al., 2023 ; Voegtlin et al., 2021). Un élément essentiel mis en évidence par cette littérature (RRI) est l'importance de l'engagement des parties prenantes dans le processus d'innovation. Comme le soulignent Hollmann et al. (2022), la RRI met l'accent sur une relation transparente et interactive entre les chercheurs et les différentes parties prenantes, dans le but de s'adapter aux valeurs sociétales et aux normes éthiques tout au long du cycle de vie de l'innovation (Hollmann et al., 2022).

2. PROBLÉMATISATION

Dans cette communication, nous souhaitons poser la question de notre rôle en tant qu'équipe de recherche ayant pour mission de promouvoir le management responsable auprès des acteurs de terrain. Par ce travail d'analyse et de réflexivité sur nos propres activités, nous espérons créer, lors de la prochaine conférence AIMS, un moment de réflexion sur ce sujet avec des collègues aux préoccupations similaires. Il ne s'agit donc pas d'une recherche en phase d'être terminée mais plutôt de l'amorce d'une réflexion plus globale qui nécessite d'être nourrie par le regard de nos collègues.

A cet effet, nous questionnons les perspectives ouvertes par le *Responsible Management Award* en matière de (modeste) contribution aux *Grand Challenges*.

2.1. LE RESPONSIBLE MANAGEMENT AWARD

Dans le cadre de notre management school, nous avons souhaité créer un espace pour que les professionnels de terrain puissent échanger et visibiliser leurs expériences d'innovations managériales responsables, avec l'ambition qu'ils puissent s'inspirer mutuellement. Cela s'est concrétisé par la conception d'un concours, le *Responsible Management Award*, nous permettant de nous immerger toujours plus dans les initiatives managériales à même de contribuer à un management dit responsable. Cette initiative nous permet aussi d'explorer les tendances actuelles en sus de celles investiguées dans nos recherches via des études de cas, tout en respectant notre ancrage dans une recherche collaborative et engagée, proche des acteurs de terrain.

Plus concrètement, le *Responsible Management Award* poursuit quatre objectifs. Le premier est de *sensibiliser* à la cause, en mettant en visibilité des pratiques innovantes développées dans des organisations qui se lancent dans un management plus responsable. Le deuxième est de *partager* nos apprentissages à travers des échanges d'expérience qui ont lieu dans le cadre de nos activités (e.g. conférences, tables rondes...). Le troisième est de *développer* ou à tout le moins, de *soutenir le développement* de ces innovations managériales en offrant un espace bienveillant de prise de recul dans une perspective d'amélioration continue. Enfin, le dernier objectif poursuivi est d'*ancrer* ces innovations managériales par la création d'un espace de dialogue entre académiques et professionnels, source de création de nouvelles connaissances scientifiques sur ces questions encore largement inexplorées.

Les pratiques concernées par le concours sont celles qui s'intéressent au fonctionnement de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire à ses routines, ses façons de faire, etc. Elles concernent plus particulièrement la gouvernance de l'entreprise (ex. les modes de prises de décision, modalités de gestion d'équipe), la gestion des employés (quel que soit leur statut) ou la gestion de la performance. Les initiatives mises en avant doivent avoir un impact direct sur la performance globale de l'entreprise en permettant à l'entreprise d'être plus responsable sur les plans économique, social et environnemental.

Les candidatures sont évaluées par un jury indépendant mis sur pied par notre équipe de recherche selon les critères suivants : un membre académique de notre institution ; un membre académique externe, spécialiste du sujet ; un représentant des partenaires de la Chaire ; un représentant du secteur non-marchand ; un représentant du secteur marchand ; un représentant de la presse spécialisée ; et enfin un représentant des étudiants (choisi par la thématique et la qualité de son mémoire). Une attention particulière est portée à la diversité des profils des membres du jury (âge, genre, expériences, etc.). Le rôle des membres du jury est d'analyser les dossiers de candidature à l'aide de la grille d'évaluation fournie par l'équipe organisatrice. Le choix de l'organisation lauréate se réalise lors d'une délibération entre les membres du jury.

La première édition du Responsible Management Award a eu lieu au cours de l'année 2022. Au total, 9 organisations ont candidaté au prix. Une seconde édition a eu lieu en 2024 où 7 organisations se sont portées candidates. Au total, ce sont donc 16 organisations qui se sont présentées comme innovantes en matière de pratiques managériales responsables. Chacune de ces éditions s'est clôturée par une cérémonie de remise du prix qui a permis de visibiliser les innovations managériales mises en avant dans le concours. Ce fut également l'occasion de présenter nos travaux de recherche sur le management responsable et d'inviter quelques orateurs inspirants à partager leurs expériences. Au-delà d'un concours, il s'agit donc, à travers

cette soirée, de convaincre et réaffirmer l'importance de ces innovations managériales au service d'un management responsable dans les organisations actuelles.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Posture de recherche

Notre réflexion s'ancre dans une perspective de recherche engagée (Simba & Ojöng, 2017). La recherche engagée en management représente une approche transformatrice qui met l'accent sur la collaboration entre les chercheurs et les praticiens afin de relever les défis du monde « réel ». Dans cette position, les chercheurs ne se contentent pas de produire des connaissances théoriques, mais participent aussi activement à la résolution de problèmes concrets (Ven & Johnson, 2006 ; Simba & Ojöng, 2017 ; Touboulic et al., 2020). Ce positionnement repose sur la conviction que la recherche en gestion ne doit pas exister indépendamment de la pratique, mais qu'elle doit plutôt être une entreprise cocrée qui s'appuie sur les connaissances des différentes parties prenantes impliquées (Touboulic et al., 2020). Être un chercheur engagé signifie plus que simplement mener des recherches ayant des implications pratiques. Cela implique un engagement à favoriser le dialogue, la compréhension et les avantages mutuels entre le monde universitaire et les praticiens sur le terrain. Les chercheurs engagés naviguent entre la rigueur académique et la pertinence pratique, garantissant que les connaissances qu'ils génèrent sont à la fois scientifiquement solides et applicables à la gestion des défis contemporains du monde réel (Whitehurst & Richter, 2018 ; Easter et al., 2020).

En outre, la recherche critique engagée élargit cette perspective en soulignant l'importance de la réflexivité et de l'évaluation critique dans le processus de recherche. Elle examine les implications plus larges des résultats de la recherche et cherche à éclairer efficacement les politiques et les pratiques (Easter et al., 2020). Les chercheurs engagés ont la responsabilité de

veiller à ce que leurs recherches favorisent les relations communautaires et répondent aux besoins et aux préoccupations des personnes directement touchées par leurs travaux (Biccard & Mohapi, 2022). Ainsi, le rôle d'un chercheur engagé l'oblige à adopter une attitude réflexive, à remettre activement en question et à réévaluer ses positions dans le cadre des collaborations qu'il entreprend (Easter et al., 2020). C'est donc dans cette perspective que nous nous engageons dans cette communication.

3.2. Une démarche qualitative

Pour questionner l'intérêt d'un tel concours et notre rôle de chercheurs dans le cadre des innovations managériales à même de répondre aux *Grand Challenges*, nous avons exploré l'ensemble des 16 dossiers de candidature reçus sur ces deux éditions. La méthodologie privilégiée est une approche qualitative par le biais d'une analyse documentaire. Au total, 44 documents ont été considérés. Pour chacune des candidatures, nous avons reçu un formulaire standard complété. Celui-ci comporte 3 sections principales décrites dans le Tableau 1.

Tableau 1 - Contenu des formulaires de candidatures

Sections	Intitulés	Nature des éléments
Identification et coordonnées de contact	Nom de l'organisation, coordonnées de la personne de contact, site web de référence, identification des prix reçus antérieurement.	Considérations administratives pour la participation au concours.
Questions ouvertes concernant les innovations managériales	Description de la mission et des valeurs de l'organisation, description des innovations à soumettre au jury ainsi que leur raison d'être ; développement au sujet des conséquences observées suite à leur déploiement ; description des mesures d'accompagnement au changement mises en place (si applicable).	Considérations de fond, éléments centraux évalués par le jury.
Questions fermées quant au management responsable	Série de questions quant aux pratiques et politiques internes concernant l'impact de l'organisation sur l'environnement, sur les conditions de travail, sur les modalités de	Considérations éthiques et légales.

	gouvernance, sur l'impact sociétal ainsi que sur la durabilité. Questionnement également sur les éventuelles poursuites formelles dont l'organisation aurait fait l'objet.	
--	--	--

Par ailleurs, chaque organisation est libre d'annexer à sa candidature tout élément (document, présentation PPT, vidéo, article de presse...) permettant au jury de saisir les innovations managériales présentées. Ce sont ces éléments qui font monter le nombre de données à 44 documents considérés au total dans cette analyse.

Dans un premier temps, l'analyse des 16 dossiers de candidature a été réalisée à l'aide du logiciel d'intelligence artificielle Copilot. Ces dossiers ont été compilés dans le logiciel et plusieurs prompts ont permis d'analyser les caractéristiques principales de chacune des organisations ainsi qu'un résumé des innovations managériales mises en évidence. Voici deux exemples de prompts réalisés : « *Peux-tu synthétiser les innovations managériales mises en évidence dans ce dossier de candidature ?* » ou encore « *Si tu compares toutes les analyses de chaque dossier entre elles, que retiens-tu en matière d'innovations managériales ?* ». Nous avons également interrogé le logiciel sur les valeurs des organisations candidates.

Dans un second temps, nous souhaitons procéder à un entretien avec des représentants des organisations candidates pour interroger plus en profondeur les innovations managériales mises en avant et leurs représentations concernant le rôle du concours dans leurs ambitions d'innovations managériales responsables. Cette seconde phase est prévue à l'automne 2025.

Les organisations candidates ainsi que leurs caractéristiques principales sont décrites dans le Tableau 2. Les noms des organisations ont été anonymisés. Le Tableau 2 permet de mettre en évidence la diversité des organisations candidates, autant en termes d'années d'exercice que de secteurs et d'effectifs.

Tableau 2 - Description des organisations participantes

Organisation	Création	Secteur	Effectif
1 - LaRa	2018	Non-marchand – Sécurité sociale	120
2 - AuryIT	1999	Marchand – Services IT	450
3 - Formition	2010	Non-marchand – Formation	28
4 - ConsultY	2007	Marchand – Consultance	600
5 - AutoM	1986	Marchand - Automobile	250
6 - AgroBel	1925	Marchand – Agroalimentaire	700
7 – OutSide	2000	Marchand – Technologie	200
8 - Sécurma	2002	Non-marchand – Sécurité	125
9 - ItaProducts	1947	Marchand - Agroalimentaire	130
10 - Webster	2006	Marchand – Services IT	30
11 - Gatheris	2011	Marchand – Recrutement	500
12 - InfiHo	1999	Non-marchand – Santé	660
13 - OTS	1994	Marchand – Audiovisuel	650
14 - HelprA	1964	Non-marchand – Humanitaire	65
15 – Electra	2013	Non-marchand – Energie	2700
16 - Lernalus	1975	Marchand – Formation	260

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

4.1. LES INNOVATIONS MANAGÉRIALES RESPONSABLES SOUMISES AU CONCOURS

Tout d'abord, nous observons quatre catégories de pratiques communes aux organisations participant au concours : (1) l'autonomie et la responsabilisation ; (2) la gouvernance participative ; (3) les initiatives en matière de bien-être au travail ; (4) l'innovation et le développement continu.

Premièrement, un grand nombre d'organisations met l'accent sur des pratiques qui favorisent l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs. Par exemple, des pratiques de management collaboratif et participatif sont mises en avant, via différents modèles comme les méthodologies Agile (LaRa), le management 3.0 (OTS), ou encore le recours à l'intelligence collective (Webster). L'autonomie est également un élément présent dans les innovations présentées en matière de performance organisationnelle. Certaines organisations mentionnent les OKR (*Objectives Key Results*) qui sont considérés comme une innovation au regard du management

par objectif « classique », en permettant une plus grande autonomie aux employés de décider quels objectifs poursuivre et comment les atteindre (OutSide, Gatheris, OTS). La reconnaissance au travail semble aussi fortement liée à la notion de responsabilisation des travailleurs. Plusieurs pratiques de feedback sont citées, comme notamment l'auto-évaluation et l'évaluation par les pairs (AgroBel), ou encore des programmes de mentorat (Webster). Une dernière pratique mise en place par l'organisation AuryIT est à pointer par sa singularité en matière d'implications des salariés dans l'organisation. Il s'agit d'une pratique d'actionnariat-salariés qui permet à chaque employé ayant plus de 2 ans d'ancienneté de devenir actionnaire de l'organisation. Finalement, la question de la transparence des informations, des valeurs mais aussi de la culture organisationnelle semblent inhérente à cette démarche d'autonomisation des employés.

Par ailleurs, cinq organisations (LaRa, Formition, AgroBel, Sécurma, HelprA) annoncent dans leur dossier des modèles de gouvernance participative et collaborative. La gouvernance participative est une tendance forte, avec des entreprises adoptant des modèles où les décisions sont prises de manière collective et transparente. Cela inclut des réunions régulières, des groupes de travail responsabilisés et des organigrammes plus horizontaux. LaRa explicite que leur structure a été adaptée pour favoriser l'efficacité et la responsabilisation. Un autre exemple est Formition qui met en place une organisation dite apprenante et mobilise un coach pour déployer une gouvernance plus participative. Sécurma et AgroBel se sont lancés partiellement ou totalement dans un projet inspiré de l'entreprise libérée (Carney & Getz, 2009), avec l'ambition déclarée d'expérimenter une philosophie et des pratiques intégrant chaque membre de l'organisation et valorisant leurs talents individuels.

Le bien-être des employés est aussi mentionné comme une priorité dans de nombreux dossiers de candidature. Il se traduit notamment par des initiatives comme la semaine de 4 jours

(Gatheris), les « semaines bien-être » (Electra) et des programmes de reconnaissance au travail. Les pratiques liées au bien-être des employés sont parmi les plus mises en avant dans les dossiers de candidature du concours. On y retrouve, par exemple, l'importance de créer un environnement de travail agréable et empreint de positivité, ainsi que d'offrir l'accès à des infrastructures sportives, qui soutiennent la santé mentale et physique des membres du personnel (Learnalus). Le bien-être est également poursuivi par des événements de célébration collectifs (AuryIT, Learnalus), des formations spécialisées (burn-out, risques psycho-sociaux, etc.) et des moments thématiques dédiés à ces questions (Electra, AuryIT). L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est prôné par l'élaboration de charte (Electra) ou de fermeture des établissements le dimanche (AutoM). Plusieurs organisations ont, quant à elles, institué des comités ou départements en charge du bien-être qui viennent coordonner ces initiatives (Electra, Learnalus). En fait, nous observons que certaines organisations considèrent qu'il n'y aura pas de management responsable sans penser la question du bien-être des salariés en amont. Elles mentionnent l'importance d'une approche humaniste du management, se traduisant notamment par une organisation à l'écoute, valorisant le respect et la solidarité (Sécurma, Learnalus, AutoM).

Les notions d'innovation et de développement continu sont également présentes dans de nombreux dossiers. L'analyse met en évidence l'importance, pour les candidats, du développement des compétences et de l'amélioration continue. Par exemple, Learnalus et Sécurma pratiquent le 'vis ma vie' où les employés ont l'occasion de découvrir le travail d'un autre collègue le temps d'un jour ou d'une semaine. Cette pratique est considérée par ces organisations comme nécessaires pour briser les silos, renforcer la collaboration et le développement des compétences. D'autres mettent en place des formations pour une montée continue des compétences en savoirs être de leurs employés (Formition, AutoM, ItaProducts,

Lernalus). À ce sujet, par exemple, ItaProducts déclare avoir formé ses cadres au « Management Humain Durable », qui a pour objectif qu'ils communiquent mieux, qu'ils « orchestrent les talents », en accompagnant les individus, pour « hisser » les projets et les équipes. Dans cette visée d'amélioration continue, des organisations ont insisté sur quelques pratiques leur permettant d'évaluer leurs innovations managériales. Par exemple, InfiHo a développé une « boussole » qui consiste en un questionnaire en ligne anonyme envoyé mensuellement aux membres du personnel pour aiguiller le comité de pilotage du projet.

Finalement, deux autres catégories de pratiques sont identifiées bien que moins fréquentes dans les dossiers. D'une part, deux organisations (Lernalus & OutSide) soulignent l'importance des pratiques liées à la diversité et inclusion dans cette perspective de management responsable. D'autre part, deux autres (AuryIT & Formition) mentionnent leurs initiatives pour diminuer leur empreinte carbone en prônant une sobriété numérique. Il est à noter que pratiquement toutes ces organisations déploient des initiatives concrètes pour diminuer leur impact environnemental (panneaux solaires, tri des déchets, réaménagement des terrains, électrification de la flotte de véhicules, etc.).

4.2. APPROCHE AXIOLOGIQUE DES CANDIDATURES AU RMA

Notre analyse s'est également penchée sur les valeurs des organisations participantes pour tenter de comprendre les tendances axiologiques qui sous-tendent les innovations managériales responsables considérées dans ce concours.

Tout d'abord, nous observons que les valeurs de respect et d'humanité sont soulignées de nombreuses fois, pour indiquer la volonté des organisations de traiter les employés avec dignité, respect et considération. L'innovation semble aussi être une valeur clé pour la majorité des organisations, reflétant leur engagement à se réinventer et à améliorer continuellement leurs

pratiques. Liées à cette dernière, l'excellence et la performance montre l'ambition des organisations participantes de concilier une approche de management responsable pour l'ensemble de leurs parties prenantes, en fournissant des services de qualité à leurs clients/patients et un environnement de travail qualitatif pour leurs salariés. D'ailleurs, de nombreux dossiers indiquent des valeurs d'engagement et de responsabilité sociétale, soulignant une préoccupation complémentaire pour les parties prenantes externes.

Ensuite, nous observons des valeurs moins partagées uniformément mais intéressantes en matière de management responsable. Par exemple, AutoM et HelprA indiquent un engagement fort envers la justice sociale, porté par des valeurs de solidarité et équité. D'autres réaffirment leurs valeurs de diversité et d'inclusion, comme OutSide et Lernalus. Enfin, certaines organisations comme OTS ou Electra se distinguent en mettent en avant des valeurs liées à la l'agilité et la flexibilité.

Ces résultats montrent que les organisations participantes, qui se considèrent comme actrices de l'innovation managériale dans une perspective de management responsable, portent certaines valeurs communes (respect/humanité, innovation, excellence/performance, et engagement social/sociétal). Toutefois, des spécificités propres à leur contexte, secteur, sensibilités ou raison d'être sont représentatives de la diversité des actions et pratiques potentielles à soutenir un management responsable.

4.3. SUR LE PROCESSUS D'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LE CADRE D'UN CONCOURS

Outre les initiatives concrètes et les valeurs des organisations participantes, l'analyse des dossiers de candidature ainsi que les compléments d'information reçus ont mis en lumière d'autres éléments concernant les innovations managériales dans une perspective de management responsable.

La rédaction des dossiers reflète une certaine humilité de la part des candidats. Ils reconnaissent ouvertement que leur cheminement est toujours en cours, à parfaire et qu'il s'agit d'un processus non-linéaire et infini. Par exemple, dans le dossier de Sécurma (p. 4), l'entreprise indique : « *Chaque membre du personnel agit en personne responsable et impliquée. Point d'attention : Ce but n'est pas encore entièrement atteint. C'est le dernier seuil que nous devons encore franchir (...) Tous ces bons constats ne doivent pas nous faire oublier la nécessité d'une remise en question permanente* ». Nous comprenons que de nombreuses organisations appréhendent l'innovation managériale comme une forme de bricolage mû par une dynamique d'essais-erreurs, de pas de côté et de retours en arrière. Plusieurs organisations n'hésitent pas à pointer les défis auxquels ils font face et pour lesquels ils sont toujours en réflexion voire dans l'impasse.

De plus, certaines organisations explicitent que l'expérience de participation au concours, et surtout la rédaction du dossier de candidature, les ont poussés à prioriser leurs projets internes et à réaliser un exercice de réflexivité. En effet, certains participants ont indiqué que le fait de dégager du temps pour rédiger leur candidature leur a permis d'avancer dans leurs réflexions en matière de management responsable. Si l'innovation managériale demande de la créativité, elle requiert donc aussi de dégager du temps pour la réflexion en sus de faire face aux défis du quotidien. Il semblerait donc que la structure d'un concours accompagné d'un dossier cadrant les réponses des candidats fournit, pour certains, un espace poussant les organisations participantes à réfléchir à certaines questions (e.g. impact de leurs pratiques sur la société) et impensés de leurs projets.

5. PISTES DE DISCUSSION

A la lueur des résultats préliminaires présentés, il y a lieu de revenir sur le questionnement qui guide cette communication, à savoir les opportunités ouvertes par un concours soutenant les

pratiques managériales dans une perspective de management responsable. Pour rappel, notre réflexion est portée par deux ambitions : (1) comprendre les innovations managériales mises en avant par les organisations dans un concours pour répondre aux *Grand Challenges* ; et (2) réfléchir à notre rôle dans la portée du management responsable à travers ce type de concours.

5.1. EXPLORER LE LIEN ENTRE INNOVATION MANAGÉRIALE RESPONSABLE ET *GRAND*

CHALLENGES

Cette communication explore le rôle des sciences de gestion dans la réponse aux grands défis mondiaux, à travers le prisme de l'innovation managériale responsable dans le cadre d'un concours. Les objectifs de développement durable (ODD) servant de grille d'analyse privilégiée pour répondre aux *Grand Challenges*, nous évaluons l'impact des innovations managériales présentées dans le concours au regard des ODD. Ceci nous permet d'éclairer leurs contributions éventuelles aux *Grand Challenges*. Le Tableau 3Tableau présente une vue générale des différentes innovations managériales soulignées dans les résultats en lien avec les différents ODD.

ODD	Innovations managériales	Impacts poursuivis
ODD 3 : Bonne Santé et Bien-être	Semaine de 4 jours (Gatheris), semaines bien-être (Electra), programmes de reconnaissance et d'auto-responsabilisation (AutoM)	Amélioration de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, réduction du stress et de l'épuisement professionnel, promotion du bien-être mental et physique des employés.
ODD 4 : Éducation de Qualité	Formation continue (LaRa, OTS, Learnalus), développement des compétences (Formition, Webster), mentorship et feedback (Webster)	Accès à des opportunités de formation et développement professionnel, amélioration des compétences et des connaissances, promotion de l'apprentissage tout au long de la vie.
ODD 5 : Égalité entre les Sexes	Politiques de diversité et inclusion (OutSide, Learnalus), égalité de	Promotion de l'égalité des chances, réduction des écarts de

	traitement entre les sexes (Learnalus)	genre, création d'environnements de travail inclusifs et respectueux.
ODD 8 : Travail Décent et Croissance Économique	Gouvernance participative (HelprA, Formition), empowerment et autonomie (AgroBel, OutSide), environnement ROWE (Gatheris)	Création de conditions de travail décentes, promotion de la croissance économique inclusive, amélioration de la productivité et de la satisfaction des employés.
ODD 9: Industrie, Innovation et Infrastructure	R&D managériale (ConsultY), systèmes de management des idées (ItaProducts), méthodes d'intelligence collective (Formition, Webster)	Promotion de l'innovation et de la recherche, développement de nouvelles pratiques managériales, amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises.
ODD 10: Réduction des Inégalités	Politiques de diversité et inclusion (OutSide, Learnalus), gouvernance participative (HelprA, Formition)	Réduction des inégalités au sein des entreprises, promotion de l'inclusion sociale et de la diversité, création d'environnements de travail équitables.
ODD 12 : Consommation et Production Responsables	Prise en compte de l'impact environnemental et sociétal (AuryIT), écoteam et développement durable (Formition), sobriété numérique (Formition)	Réduction de l'empreinte écologique des entreprises, promotion de pratiques de consommation et de production durables, sensibilisation à l'importance de la durabilité.
ODD 13: Mesures Relatives à la Lutte contre les Changements Climatiques	Plan ambitieux pour atteindre zéro émission nette de CO2 (AgroBel), initiatives pour réduire l'empreinte écologique (AuryIT, Formition)	Contribution à la lutte contre le réchauffement climatique, réduction des émissions de gaz à effet de serre, promotion de la durabilité environnementale.

Tableau 3 - Contributions des innovations managériales aux Objectifs de Développement Durable

Les innovations managériales présentées illustrent une approche holistique du développement durable, qui prend en compte simultanément les dimensions économiques, sociales et environnementales. En effet, treize des dix-sept ODD définis par les Nations Unies sont touchées par les pratiques mises en avant dans le concours. Par exemple, des initiatives telles que la semaine de 4 jours (Gatheris) visent à améliorer le bien-être des employés (ODD 3), les pratiques de sobriété numérique (Formition) ou de réduction de l'empreinte écologique (AuryIT, AgroBel) contribue aux ODD 12 et 13 sur une dimension plus environnementale. Ces

initiatives soulignent une conscience accrue pour le développement durable et ses ODD dans les processus d'innovation managériale.

Un autre aspect important mis en avant dans le Tableau 3 est l'accent sur le bien-être des employés. Des programmes comme les « semaines bien-être » (Electra) ou les environnements « ROWE » (Gatheris) démontrent une volonté de favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. L'attention particulière à la santé mentale et physique apparaît comme une priorité de nombreuses organisations. Cet aspect démontre une conception du travailleur comme un être vivant et non pas comme une ressource à optimiser (e.g. Aubert, 2012). En résumé, ces innovations managériales contribuent aux ODD en créant des environnements de travail plus inclusifs, durables et axés sur le bien-être des employés, tout en favorisant l'innovation et la croissance économique. Cependant, bien que ces initiatives soient prometteuses, une question demeure : ces changements sont-ils suffisants pour opérer un changement de paradigme vers une gestion plus responsable, moins centrée sur les résultats financiers immédiats et plus attentive aux impacts sociaux et environnementaux à long terme ?

5.2. UNE NÉCESSAIRE APPROCHE INCRÉMENTALE DU MANAGEMENT RESPONSABLE

Si les organisations participantes étaient invitées à s'interroger sur leurs pratiques managériales, ce papier nous a amené, en tant que chercheuses, à entamer une démarche réflexive sur nos pratiques. Nous nous posons plusieurs questions : l'organisation de ce concours participe-t-elle réellement à encourager le management responsable que nous souhaitons défendre ? En d'autres termes, est-ce responsable d'organiser un concours sur le management responsable ? Quel niveau de radicalité attendre de la part des organisations pour soutenir une durabilité forte dans nos sociétés ?

Une façon d'évaluer le caractère responsable d'un concours tel que le RMA consiste à interroger le degré et la profondeur de la mise en pratique de ces innovations managériales pour répondre aux *Grand Challenges*. Les organisations participent au RMA sur la base de dossiers écrits, c'est-à-dire par un processus déclaratif, ce qui nous prive de la possibilité d'enquêter empiriquement sur les impacts « réels » des innovations managériales présentées. Il s'agit donc de déterminer si nous sommes confrontés à des embryons de potentielles avancées pour l'avenir des organisations ou à des entreprises qui instrumentalisent ce type d'événement pour acquérir une certaine légitimité en matière d'innovation, de management ou de durabilité. Ces démarches portent en effet le risque de maintenir un système où l'innovation est exclusivement orientée vers des objectifs économiques et financiers, tout en dénaturant la capacité des organisations à incarner une durabilité forte.

Toutefois, les résultats montrent la grande réflexivité et humilité des organisations participantes par rapport au degré d'amélioration possible dans l'implémentation de leurs pratiques. Beaucoup sont honnêtes quant aux faiblesses de leurs dispositifs d'innovations managériales tout en exprimant un désir d'aller dans l'implémentation d'un management plus inclusif et juste envers le Vivant. Cette approche du management responsable n'est pas celle d'un changement radical de paradigme mais plutôt d'une approche incrémentale, par petits pas. Selon Acquier (2023), cette appropriation du management responsable (comme proposition radicale et alternative à un management financiarisé) par les organisations participantes au concours participe potentiellement à une inertie systémique et donc, à l'affaiblissement de la capacité transformatrice de cette même proposition. Bien que l'auteur soutienne que des changements incrémentaux dans les pratiques managériales pourraient conduire à l'obsolescence conceptuelle du management responsable, nous estimons que le risque d'inertie reste inférieur à celui d'une rupture potentielle du dialogue entre chercheurs et praticiens. En effet, une rupture

radicale dans les pratiques managériales des organisations est théoriquement souhaitable, car potentiellement porteuse d'innovations profondes. Dans les faits, nous sommes convaincues qu'il est extrêmement dangereux de refuser une approche incrémentale qui est souvent perçue comme la seule voie possible par les acteurs de terrain. Cela pourrait entraîner un fossé grandissant entre les chercheurs qui développent des modèles théoriques souvent abstraits, et les praticiens, qui sont confrontés à des réalités quotidiennes très différentes. Une telle rupture pourrait rendre les concepts de management responsable plus difficilement applicables dans des contextes réels et diversifiés, compromettant ainsi leur adoption généralisée.

En revanche, le changement incrémental dans les pratiques managériales permet aux praticiens d'adapter les concepts à des contextes spécifiques, sans perturber radicalement les systèmes en place. Cette approche minimise également les risques liés à des transformations trop rapides, qui pourraient créer des résistances internes et nuire à la mise en œuvre efficace des nouveaux paradigmes. En procédant par ajustements successifs, les praticiens peuvent intégrer de nouvelles pratiques sans compromettre la stabilité de leurs organisations, et les chercheurs peuvent voir leurs théories évoluer de manière plus organique, tout en restant connectés aux réalités professionnelles vécues.

Nous sommes donc convaincus des opportunités mais aussi des limites de ce type de concours. Il permet tout d'abord de saisir ce que les entreprises entendent par « innovations managériales responsables » et les grandes tendances en la matière. La diffusion des résultats du concours permet également de sensibiliser et de semer des petites graines dans l'esprit du grand public et des professionnels. Lors de la cérémonie de remise de l'*Award*, les chercheurs ont l'occasion de présenter leurs travaux en matière de management responsable. Il s'agit donc d'une tribune qui permet de diffuser les avancées de la recherche scientifique en la matière. Cette

sensibilisation au management responsable, intact dans sa 'radicalité', contribue également à préserver le potentiel transformateur du concept.

Finalement, le chemin à parcourir pour atteindre une logique managériale de rupture permettant le management responsable est complexe et considérable. En tant que chercheurs, il est clair que nous aimerions que les organisations procèdent à des changements radicaux et disruptifs, avec une vraie conversion des règles du jeu. Mais, dans la réalité des organisations, quelle est leur marge de manœuvre ? Dans une logique pragmatique telle que prônée par Sarasvathy & Germain (2011), les organisations ne doivent-elles pas procéder plutôt par couches d'innovations incrémentales pour rester reconnaissables comme organisations et embarquer progressivement leurs parties prenantes ? A notre sens, le concours découle d'une dynamique qui ne relève ni de la perfection, ni de l'efficacité, mais qui permet une mise en action et la réalisation de petits pas dans la recherche de solutions, à la manière du bricoleur (Lévi-Strauss, 1962) ou de la théorie de l'effectuation (Sarasvathy & Germain, 2011).

6. CONCLUSION

Cette communication vise à questionner les opportunités ouvertes par un concours en innovations managériales dans la perspective d'un management plus responsable. Ce papier explore ainsi le rôle d'un concours récompensant les pratiques managériales responsables en Belgique. En analysant les candidatures de deux éditions, nous montrons une prédominance d'initiatives axées sur l'autonomie des travailleurs, le bien-être au travail et la gouvernance participative. L'objectif de cette communication est également de soulever la capacité de telles initiatives à induire une réelle transformation vers un management responsable, soulevant la possibilité d'une simple inertie systémique. À l'avenir, notre ambition est de poursuivre cette investigation empiriquement en interrogeant des candidats à l'aide d'entretiens semi-directifs (notamment pour explorer le rôle de la reconnaissance et de la valorisation dans le

développement de telles initiatives) mais aussi de nourrir la discussion académique sur la recherche engagée et son impact avec nos collègues chercheurs en sciences de gestion.

RÉFÉRENCES

- Acquier, A. (2023). Anthropocene, systemic inertia and conceptual obsolescence – on the conceptual dynamics of the field of corporate sustainability. *EGOS Conference*, Cagliari. 1-29.
- Alcaraz, J. M., Wiktorja Marcinkowska, M., & Thiruvattal, E. (2011). The UN-Principles for Responsible Management Education: Sharing (and evaluating) information on progress. *Journal of Global Responsibility*, 2(2), 151-169.
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1(13), 17 à 30.
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable: Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval.
- Biccard, P., & Mohapi, S. J. (2022). Rationales for engaged scholarship projects in one college at a distance institution. *Journal of Community Service and Empowerment*, 3(3), 142-148.
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman* (2nd ed.). University of Iowa Press.
- Brammer, S., Branicki, L., Linnenluecke, M., & Smith, T. (2019). Grand challenges in management research: Attributes, achievements, and advancement. *Australian Journal of Management*, 44(4), 517–533.
- Chiapello, E. (2017). La financiarisation des politiques publiques. *Mondes En Développement*, 2(2), 23–40.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.
- Davidson, J. P. L., & Kemp, L. (2024). Climate catastrophe: The value of envisioning the worst-case scenarios of climate change. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 15(2), 1–14.
- Degbey, W., Pelto, E., Öberg, C., & Carmeli, A. (2023). Customers driving a firm's responsible innovation response for grand challenges: a co-active issue-selling perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 379-402. <https://doi.org/10.1111/jpim.12705>
- Dupuis, J. C. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *La Revue des sciences de gestion*, 223(1), 131-135.
- Easter, S., Ceulemans, K., & Kelly, D. (2020). Bridging research-practice tensions: exploring day-to-day engaged scholarship investigating sustainable development challenges. *European Management Review*, 18(2), 9-23. <https://doi.org/10.1111/emre.12443>
- Ergene, S., Banerjee, S. B., & Hoffman, A. J. (2021). (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization Studies*, 42(8), 1319–1335.

- 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. (2023). In the practice agencement: Rhythms, refrains and feminist snaps. In *Organization as Time: Technology, Power and Politics* (pp. 61-82). Cambridge University Press.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235–248.
- Hibbert, P., & Cunliffe, A. (2015). Responsible management: Engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of business ethics*, 127, 177-188.
- Hollmann, S., Regierer, B., Bechis, J., Tobin, L., & D'Elia, D. (2022). Ten simple rules on how to develop a stakeholder engagement plan. *Plos Computational Biology*, 18(10), e1010520. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1010520>
- IPCC. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report | Contribution of Working Groups 1, 2 and 3 to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*.
- Laasch, O., & Conaway, R. (2015). *Principles of Responsible Management: Glocal Sustainability, Responsibility, and Ethics*. Cengage Learning.
- Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (2020). Mapping the emerging field of responsible management: domains, spheres, themes, and future research. In *Laasch et al. (2020) The Research Handbook of Responsible Management* (pp. 2–39).
- Levi-Strauss, C. (1962). *Lévi-Strauss: La pensée sauvage. La Pensée Sauvage*.
- Mokoqama, M., & Fields, Z. (2017). Principles of responsible management education (PRME): Call for responsible management education. In *Collective creativity for responsible and sustainable business practice* (pp. 229-241). IGI Global.
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2021). Responsible Management Education in Time of Crisis: A Conceptual Framework for Public Business Schools in Egypt and Similar Middle Eastern Context. *Public Organization Review*, 0123456789.
- Nyberg, D., & Wright, C. (2022). Climate-Proofing Management Research. *Academy of Management Perspectives*, 36(2).
- Pereira, V., Temouri, Y., Wood, G., Bamel, U., & Budhwar, P. (2023). How do grand challenges determine, drive and influence the innovation efforts of for-profit firms? a multidimensional analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 41(2), 184-210. <https://doi.org/10.1111/jpim.12677>
- Price, O., Gherardi, S., & Manidis, M. (2020). Enacting responsible management: a practice-based perspective. In *Laasch et al. (2020) The Research Handbook of Responsible Management* (pp. 392–409).
- Sarasvathy, S. D., & Germain, O. (2011). L'effectuation, une approche pragmatique et pragmatiste de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(3), 67-72.
- Simba, A., & Ojong, N. (2017). Engaged scholarship: Encouraging interactionism in

entrepreneurship and small-to-medium enterprise (SME) research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 1009-1027.

Schumacher, E. (1973). *Small is beautiful: economics as if people mattered*. Blond & Briggs.

Touboulic, A., McCarthy, L., & Matthews, L. (2020). Re-imagining supply chain challenges through critical engaged research. *Journal of Supply Chain Management*, 56(2), 36-51. <https://doi.org/10.1111/jscm.12226>

Ven, A. and Johnson, P. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527385>

Voegtlin, C., Scherer, A., Stahl, G., & Hawn, O. (2021). Grand societal challenges and responsible innovation. *Journal of Management Studies*, 59(1), 1-28. <https://doi.org/10.1111/joms.12785>

Whitehurst, F. and Richter, P. (2018). Engaged scholarship in small firm and entrepreneurship research: grappling with van de ven's diamond model in retrospect to inform future practice. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 36(4), 380-399. <https://doi.org/10.1177/0266242618758155>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*.