

Première Edition du Baromètre des Pratiques Managériales Innovantes

La Chaire en Pratiques Managériales Innovantes de l'ICHEC Brussels Management School, en partenariat avec Intys Consulting, publie la première édition de son Baromètre des Pratiques Managériales Innovantes. Cette étude pionnière vise à éclairer l'étendue et l'évolution des pratiques managériales au sein des organisations, avec un accent particulier sur le Management Responsable.

Le management est qualifié de responsable lorsqu'il prend en compte une performance globale, c'est-à-dire économique, mais aussi sociale et environnementale (à travers des indicateurs, des projets ou initiatives), différentes parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, etc.), ainsi que de multiples temporalités (impact des décisions sur le court terme et long terme). Le management responsable est sensible à des conditions de travail soutenables et justes. En bref, le management responsable soutient la transition vers le durable et s'inscrit en opposition au management financiarisé basé sur le rendement à court terme.

L'échantillon

Sur la base de 338 questionnaires approfondis, ce baromètre quantitatif révèle que plus de la moitié des professionnels sondés occupent des rôles de gestion d'équipe, indiquant un intérêt en matière de management. Cet échantillon est globalement représentatif des profils professionnels des diplômés actuels et futurs de l'ICHEC. Les participants, majoritairement francophones et hautement qualifiés, représentent une diversité de genres et de tranches d'âge, reflétant le dynamisme et la variété du monde professionnel belge.

Les données soulignent une prédominance de la gestion dans de grandes organisations, avec une reconnaissance croissante de l'importance du management responsable.

Le management responsable

Une forte majorité (94,4%) des répondants estime que le déploiement d'un management responsable est important pour affronter les défis de notre société (dérèglement climatique, injustices sociales, diversité, inclusion...). D'ailleurs, 72 % des personnes interrogées reconnaissent l'urgence du déploiement d'un management responsable dans leur organisation.

73% des personnes interrogées estiment que le management de leur organisation est responsable. Toutefois, plus de 4 personnes sur 10 estiment que le management de leur organisation est parfois irresponsable.

L'étude constate que les managers évaluent plus positivement le caractère responsable du management de leur organisation et que les femmes et les personnes de moins de 35 ans se montrent plus critiques envers les pratiques de leur organisation.

Parties prenantes

Si 71 % des personnes interrogées estiment que leur organisation prend en compte les besoins et les préoccupations de ses parties prenantes, le baromètre montre que les personnes interrogées estiment que toutes les parties prenantes sont plutôt bien considérées dans leur organisation. Il est à noter que les trois parties prenantes les plus considérées sont les actionnaires, les investisseurs et les clients.

62 % des personnes sont satisfaites quant au niveau de management participatif qu'ils expérimentent au travail. Elles estiment qu'elles ont l'opportunité de participer aux décisions sur les changements qui pourraient affecter leur travail, sur les plans et orientations à long terme de leur domaine d'expertise, et de manière plus globale, qu'elles ont la possibilité de peser sur les décisions dans l'organisation. Il est à noter que le sentiment de management participatif est plus faible chez les moins de 35 ans.

Performances

En termes de performance, les organisations tendent à favoriser les résultats économiques, tout en accordant une importance notable à la responsabilité sociale et environnementale. Cependant, seulement 38 % des sondés estiment que leur entreprise en fait suffisamment en matière de performance environnementale, indiquant un espace substantiel pour l'amélioration.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées estiment que leur organisation adopte une approche protéiforme de la performance (économique, sociale et environnementale). Si les trois types de performance ont en effet un score plutôt haut de considération, la performance économique semble rester une priorité dans les organisations. Sur une échelle de 5, la prise en compte des différentes performances dans l'échantillon évalué révèle une moyenne de 3,14 pour la performance environnementale, de 3,48 pour la performance sociale, et de 4,24 pour la performance économique.

72% des personnes interrogées sont satisfaites quant à l'impact de leur organisation sur la Société.

Temporalités

L'approche multi-temporalités est la capacité à arbitrer, face aux injonctions contradictoires du quotidien, entre les résultats à court, moyen et long terme. Il s'agit dès lors de considérer les impacts des choix de l'organisation sur les résultats à court terme, mais aussi dans une perspective de long terme.

Près de 4 personnes sur 10 estiment qu'elles sont incitées à privilégier les objectifs à court terme.

Pratiques managériales

L'accès aux ressources pour réaliser les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs (45%) ainsi que la coordination des activités et la gestion de la collaboration (38%) sont les principales difficultés opérationnelles rencontrées. Les principales préoccupations managériales concernent les aspects stratégiques de l'organisation ainsi que les dimensions communicationnelles et relationnelles. Enfin, la dimension réflexive sur sa pratique de travail est la préoccupation managériale la plus couramment citée (41%).

Les tendances managériales les plus importantes sont d'abord les Pratiques de bien-être au travail, ce qui relève du travail participatif et les "new ways of working" suivi par les préoccupations ESG et RSE.

Conclusions

En tant que centre d'expertise à la croisée entre la recherche, la pratique et l'enseignement, les résultats de cette enquête nous amènent à formuler trois conclusions :

- 1) Le management responsable est considéré comme une voie d'avenir par les professionnels sur le terrain pour affronter les défis actuels et futurs des organisations.
- 2) Bien que de nombreuses organisations sont en chemin et font évoluer leurs pratiques managériales, la transition vers un management responsable est encore en devenir. Par exemple, les actionnaires restent la partie prenante la plus considérée par les organisations et la performance économique reste la priorité numéro une.
- 3) Les tendances en matière de préoccupations managériales démontrent l'importance de créer des espaces pour débattre et avancer sur ces questions brûlantes d'actualité dans les organisations, qui sont parfois bien démunies pour, à elles seules, naviguer entre les tendances, les effets de modes, les besoins de changement et les paradoxes que ces éléments peuvent susciter entre eux.

À cet égard, c'est l'ambition de la Chaire en Pratiques Managériales Innovantes d'étudier ces changements organisationnels et d'accompagner les organisations dans leurs démarches et initiatives vers un management plus responsable.

Contact :

Pour toute question concernant le baromètre en pratiques managériales innovantes, merci de contacter Marine De Ridder ou Alain Ejzyn via chairepmi@ichec.be

Notre page LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/chairepmi/>

Échantillon et traitements statistiques

506 questionnaires ont été recueillis. Après un processus de nettoyage, 338 questionnaires complets ont été retenus. Plus de la moitié des individus dans notre échantillon occupent des postes de management ce qui est représentatif des profils professionnels futurs des étudiants de l'ICHEC Brussels Management School. Cet échantillon est constitué principalement de francophones, hommes et femmes, avec un haut niveau d'éducation, occupant des postes qui leur permettent d'accéder à des contrats à long terme tels que des CDI, des nominations de longue durée, ou des postes de fonctionnaires.

Dans l'échantillon étudié, la répartition des genres est de 46 % de femmes et 54 % d'hommes. L'échantillon analysé présente une répartition par âge diversifiée : 17,55 % des individus ont moins de 30 ans, une proportion de 27,58 % se situe dans la tranche d'âge 31 à 40 ans, 25,07 % sont âgés de 41 à 50 ans, et 29,8 % ont plus de 51 ans.

La majorité des personnes interrogées, soit 67,5 %, détient un master. Les titulaires d'un bachelier représentent 21,21 %, ceux d'un doctorat 4,96 %, et enfin, 2,48 % ont un Certificat d'Enseignement Secondaire (CES). 89% sont occupées à temps-plein et 85% sont en CDI.

L'échantillon de données représente des réponses concernant la taille des organisations des participants. Une majorité de 32 % des personnes travaille dans des organisations de plus de 1001 personnes. Près d'un tiers, soit 29 %, sont employées dans des organisations comptant entre 251 et 1000 personnes. Les entreprises de taille moyenne, avec 51 à 250 employés, représentent 21 % de l'échantillon. Les petites structures, avec 11 à 50 employés et moins de 10 employés, sont représentées respectivement par 9 % et 7 % des répondants. Un petit pourcentage, 2 %, a indiqué ne pas savoir ou ne pas souhaiter répondre à la question.