

CHAIRE EN PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

RAPPORT D'ACTIVITÉS

2024



ICHEC
BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

D'leteren

DELEN
PRIVATE BANK

intys.

innoviris
.brussels



SOMMAIRE

- 01 **INTRODUCTION**
- 02 **RECHERCHE**
- 03 **ENSEIGNEMENT**
- 04 **PARTENARIATS**
- 05 **DIFFUSION DE CONNAISSANCES**
 - ARTICLES DANS LA PRESSE
 - ÉVÈNEMENTS
 - PROJETS

INTRODUCTION

LA CHAIRE EN PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES

ACCOMPAGNER LA TRANSITION MANAGÉRIALE VERS UN AVENIR PLUS DURABLE

Dans un monde en pleine transition – écologique, économique et organisationnelle – les entreprises et institutions font face à des paradoxes managériaux croissants. La Chaire en Pratiques Managériales Innovantes (CPMI) s'engage à accompagner ces transformations en articulant recherche appliquée, diffusion des savoirs et formation, afin d'outiller les dirigeants et futurs managers face aux défis du management responsable.

Grâce à une approche intégrée, la recherche, les partenariats avec le monde du travail et l'enseignement s'enrichissent mutuellement : les projets de recherche sont nourris par les défis rencontrés sur le terrain, les entreprises expérimentent et affinent ces approches, et les enseignements intègrent ces avancées pour former des managers à la hauteur des transformations en cours.

LA CHAIRE EN PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES

DES RECHERCHES POUR COMPRENDRE ET ACCOMPAGNER LA TRANSITION

Les travaux de la Chaire explorent les tensions inhérentes aux transformations organisationnelles et les leviers d'action pour un management plus responsable :

Le projet **PRAMARE** vise à identifier, analyser et diffuser les pratiques émergentes développées par les organisations dans un contexte de transition économique et sociétale.

Le projet **MaRePi** analyse les défis managériaux des soins infirmiers et explore le management responsable comme une alternative d'avenir. Il contribue à identifier des pratiques innovantes, renforcer la formation des cadres infirmiers et développer une approche interdisciplinaire avec l'Hénallux.

Le projet de recherche «**Croissance**», co-construit avec les partenaires de la Chaire, explore comment les organisations naviguent entre les paradoxes de la croissance et les impératifs de transition durable. Il analyse les outils et dispositifs managériaux déployés pour concilier ces tensions.

Le projet **MARS** explore l'évolution des pratiques managériales face à la servicisation, un défi clé pour les entreprises en transition vers un modèle plus durable. À travers une étude longitudinale chez D'Ieteren Automotive, cette recherche analyse les tensions du management responsable et identifie des pratiques concrètes pour accompagner ce changement. Elle contribue ainsi à outiller les managers et à éclairer les liens entre servicisation et performance durable.

Le **Baromètre** des Pratiques Managériales Innovantes, mené par la Chaire et Intys, permet d'observer l'adoption du management responsable dans les organisations belges. Il identifie les bonnes pratiques, les défis et les axes d'amélioration pour accompagner la transition vers un management plus durable et inclusif. En fournissant des données clés, il éclaire les tendances managériales et nourrit des initiatives.

Grâce à une approche intégrée, la recherche, les partenariats avec le monde du travail et l'enseignement s'enrichissent mutuellement : les projets de recherche sont nourris par les défis rencontrés sur le terrain, les entreprises expérimentent et affinent ces approches, et les enseignements intègrent ces avancées pour former des managers à la hauteur des transformations en cours.

LA CHAIRE EN PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

DIFFUSER ET EXPÉRIMENTER AVEC L'ORGANISATION ET SA GESTION

La Chaire crée des espaces de dialogue entre académiques et professionnels pour favoriser le passage à l'action.

Le **Responsible Management Award** (RMA) met en avant des organisations qui innovent en matière de management responsable, offrant une visibilité aux bonnes pratiques et favorisant l'apprentissage collectif. Lors de ses deux premières éditions, le RMA a mis en lumière seize structures, de taille, secteur et forme différentes.

Le **Forum du Management Responsable**, co-organisé par la Chaire et Htag by Références, est une plateforme de réflexion collective réunissant chercheurs, praticiens et décideurs. L'édition 2024 a été consacrée à aborder les thèmes des croissance, performance et gouvernance.

La journée a alterné conférences, ateliers thématiques et co-création :

- Les débats d'ouverture ont été portés par des experts économiques et des dirigeants d'entreprise quant aux évolutions du management dans un monde en transition.
- Des ateliers exploratoires ont questionné la redéfinition de la performance, de la croissance dans un contexte écologique et les modèles de gouvernance à même de répondre aux enjeux sociétaux.
- Infrabel a exposé ses transformations managériales concrètes et organisé une visite des lieux permettant de bien en comprendre le contexte et les enjeux.
- Enfin un atelier de co-création a permis aux participants d'élaborer des stratégies actionnables pour leurs organisations.

Le FORUM contribue directement aux travaux de la Chaire, en nourrissant la recherche de retours de la part du terrain expérimentant des pratiques innovantes avec les acteurs économiques. Ainsi, un des nouveaux projets de la Chaire investigate plus précisément les paradoxes inhérents aux trajectoires de croissances des organisations soucieuses de durabilité forte.

LA CHAIRE EN PRATIQUES MANAGERIALES INNOVANTES

FORMER LES MANAGERS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN

Former les managers d'aujourd'hui et de demain est une priorité de la Chaire. Les enseignements ainsi que l'encadrement de mémoires, permettent de former étudiants et managers. Des formations et ateliers sont également proposés aux entreprises pour les accompagner dans leurs transformations.

La CPMI ambitionne d'accompagner les organisations dans l'évolution de leurs pratiques managériales par le biais de formations et d'enseignements.

L'équipe a ainsi défini, en réponse aux sollicitations qui lui ont été adressées, un premier ensemble de modules de formations destinées aux managers et managés des organisations soucieuses de s'inscrire dans la transition. Ces modules sont actuellement au nombre de quatre et portent sur les thématiques de la gestion des talents, la collaboration intergénérationnelle, la co-crédation de pratiques et l'approche par les tensions managériales toujours en lien avec le management responsable.

Les résultats de nos travaux nourrissent également les enseignements délivrés par les membres de l'équipe au sein de l'ICHEC et ce, principalement dans le cadre du tronc commun de ses différents programmes de formations. Les étudiants sont sensibilisés dès leur premier bac aux alternatives existantes en matière de management et aux intérêts que présente le management responsable dans le contexte d'un monde aux ressources finies, soucieux de justice sociale, comme l'annonce la mission de notre Ecole.

L'ICHEC poursuit une importante réforme de ces programmes articulée autour de la durabilité, de la digitalisation et des soft skills. La CPMI s'inscrit dans cette réforme et ses travaux nourrissent les nombreux groupes de travail qui animent ce processus de transformation ambitieux. Ainsi les ambitions en termes de développement de compétences s'articulent entre autres autour du management responsable et des capacités inhérentes à l'intégration des paradoxes de la durabilité dans le management des organisations quelles qu'elle soient.

En matière d'enseignement, la CPMI assure également le suivi de mémoires dans les différents programmes de formation dispensés à l'ICHEC.

RECHERCHE

PROJETS DE RECHERCHE

EN COURS

MARS (2021/2026)

MAnagement Responsable en contexte de Servicisation

Applied PhD financé par la Région de Bruxelles-Capitale-Innoviris

Convention : D'Ieteren Automotive / UCLouvain

Equipe : Charlotte Durieux

Co-promotion : Laurent Taskin (UCLouvain) et Anne Rousseau (ICHEC)

Comité d'encadrement : Guilhem Bascle (UCLouvain) et Philippe Roman (ICHEC)

funded by  innoviris
.brussels

MAREPI (2024/2026)

MAnagement REsponsable Paradoxes en soins Infirmiers

Projet de recherche financé par le Financement de la Recherche en Hautes Ecoles

Équipe : Marine De Ridder, Anne Rousseau & Véronique Dethier (ICHEC)

Delphine Bourmorck, Caroline Pierson, Jean-Christophe Servotte (Henallux)



CROISSANCE* (2024-2026)

Paradoxes jalonnant les trajectoires de croissance - étude via la socio-matérialité et les outils de gestion

Projet de recherche autofinancé par la Chaire PMI

En co-définition avec les Partenaires de la Chaire

Équipe: Véronique Dethier, Anne Rousseau, Frederik Claeys, Simon Gérard, Charlotte Durieux, Eric Nys & Marine De Ridder

*Ce nom peut être soumis à modification

RECHERCHE

PRODUCTIONS INTELLECTUELLES

PUBLICATIONS, COMMUNICATIONS ET CHAPITRES D'OUVRAGES

Choquet, I., & Claeys, F. (2024). Tensions autour de la performance à l'aune de la transition. In B. Mocquet, C. Pélissier, & P.-M. Riccio (Eds.), *Pratiques d'évaluation et transformations* (Vol. 16, pp. 147-159). Presses des MINES.

Choquet I., Rousseau A., 2024, Durabilité et paradoxes en gestion : apports et limites des modélisations, XVIe Management des Technologies Organisationnelles. IMT Mines Alès.

Claeys, F., & Rousseau, A. (2024). Est-ce bien responsable d'enseigner le management responsable en business school? *PedagogiA*, 2(1), 65-86.

De Ridder, M., Rousseau, A., Durieux, C. (2024). Perspectives ouvertes par un tournant pratique en GRH. LENTIC. Journée d'étude : « Repenser la GRH, le changement et la technologie : Pour une approche empirique et polyphonique ».

De Ridder, M., Claeys, F. (2024). Techno-normative control in a 'self-managed' police precinct: Adopting body-worn cameras collectively. The 40th EGOS Colloquium, Milan, Italy, July 4-6, 2024.

De Ridder, M., Durieux, C. & Rousseau, A. (2024). Between action and deliberation: Contributions of a posthumanist practice theory approach. *Routledge Studies in Management, Organizations and Society*.

Dethier, V., Wallemacq, A. et Lobet-Maris, C. (2024) . Entrepreneurial Space and Creativity: Dynamics of Polarities From experiencing to designing a creative hub. *Entreprendre & Innover*, n° 62(4), 48-67. <https://doi.org/10.3917/entin.062.0048>.

Durieux, C. (2024). Dépasser l'anthropocentrisme pour étudier la servicisation dans une organisation à but lucratif : quelques aperçus préliminaires d'une approche posthumaniste de la théorie de la pratique. *Revue de l'organisation responsable*, 1(19). pp. 32-35. <https://doi.org/10.3917/ror.191.0032>.

Durieux, C. (2024). Capturing sustainability enactment in everyday organizational life : Proposition of a posthumanist as-practice approach. Le 19ème Congrès du RIODD (Réseau International de recherche sur les organisations et le développement durable (atelier doctoral), Bruxelles, Belgium, Septembre 26-28, 2024.

RECHERCHE

INVITATIONS ET INTERVENTIONS

ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS SCIENTIFIQUES

- Organisation et animation d'un séminaire de recherche "De la conciliation vie privée et vie professionnelle à l'autopraxéographie : Découverte des travaux des Prof. Marie-Noëlle Albert & Nadia Lazzari Dodeler ». (10/12/24)

IMPLICATIONS ET CONTRIBUTIONS DANS LES RÉSEAUX DE RECHERCHE

- Présentation des premiers résultats du baromètre en pratiques managériales innovantes au Midi de la Recherche (ICHEC Brussels Management School).
- Participation au CeFOM (Paris Dauphine - PSL) - séminaire sur les pratiques et challenges des méthodes ethnographiques.
- Participations au Lab4Hum/LabHum+ (UCLouvain) du projet de thèse Mars

ÉVALUATION (REVUE, CONFÉRENCE, ETC)

- Revue "Business Ethics, the Environment & Responsibility"
- Révision de deux articles scientifiques pour la conférence AIMS 2024, dans le ST-AIMS
- Révision d'articles pour la conférence eGRH 2024
- Révision d'un article scientifique pour la Revue de l'Organisation Responsable (ROR)
- Révision d'une communication pour l'atelier doctoral du RIODD 2025 "imaging, experimenting, and perpetuating strong sustainability"
- Révision de 3 articles pour la conférence CIFEPME 2024 (session générale)
- Revue de l'Entrepreneuriat
- Revue IPCO (Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels)
- Revue MI (Management International).

RECHERCHE

INVITATIONS ET INTERVENTIONS

PARTICIPATION À DES JURYS OU PANELS D'EXPERTS

- Participation à un panel d'experts pour un white paper "Jobs of the future", rédigé par VBO FEB.
- Conférencière lors de l'évènement "The Leadership Imperative", organisé par HRPro, à KBR, Bruxelles

FORMATIONS SUIVIES

- CAPAES Volet A et Volet B (en cours) - UCLouvain & CPFEB
- Using Experimental Methods for Impactful Research - Imperial College Business School (online)
- Common-Good HRM Spring Workshop (WU Vienna) Online
- Gender (in)equality, social reproduction and changing dynamics in the regulation of work and welfare (UHasselt) - Online
- 35ème Congrès de l'Association de Gestion de Ressources Humaines (Barcelona-EADA Business School)
- Research Seminar: Le management par le care n'est-il qu'un management des temps de crise ? Conceptualiser le management par le care par l'étude des managers du monde médico-social - UCLouvain (Online)
- New Scholars webinar: How Do I Make a Scholarly Contribution? (online)
- Méthodes ludiques pour transmettre un contenu- Step2you
- Formation Academic English organisée par Synhera
- Research Seminar organisé par le Center for Organizational Methods (CeFOM) sur les pratiques et challenges des méthodes ethnographiques
- Sortir des sentiers battus dans la conception d'un PowerPoint organisée par l'UNamur (cellule TICE)

ENSEIGNEMENT

PROJETS ACADÉMIQUES

UNITÉS D'ENSEIGNEMENT

- Contributions à la réforme des programmes à l'ICHEC
- Intégration des concepts étudiés dans le cadre des travaux de recherche dans les cours de :
 - Management organisationnel et humain par Anne Rousseau
 - Human Resources Management par Marine De Ridder

MÉMOIRES ENCADRÉS AU SUJET DES PRATIQUES MANAGÉRIALES CONTEMPORAINES ET DU MANAGEMENT RESPONSABLE

- Mélanie Feuillet, *Implémentation de la gestion responsable : Stratégies et pratiques pour le développement durable dans le secteur du recrutement.*

Promoteur : Marine De Ridder

- Arnaud Assigui, *Les SCOP face au défi de la croissance : Comment concilier performance économique et engagement sociétal ? Etude de cas : Smart, Master en sciences commerciales,*

Promoteur : Anne Rousseau

- Léon GUARINI, *Une gestion de la diversité dans les organisations à but non lucratif : un cadre pour l'engagement travailleur - Le cas du Samusocial de Bruxelles, Master en gestion de l'entreprise,*

Promoteur : Anne Rousseau

- Bali NOP, *À quelles conditions un système d'évaluation peut-il servir la soutenabilité du travail ?, Master en sciences commerciales,*

Promoteur : Anne Rousseau

- FERREIRA Jordan, *« Les tensions paradoxales dans l'exécution de la stratégie : conception d'un outil. Étude de cas : Intys », Master en gestion de l'entreprise,*

Promoteur : Anne Rousseau

ENSEIGNEMENT

PROJETS ACADÉMIQUES

FORMATIONS OU WORKSHOPS ORGANISÉS PAR LA CHAIRE

- Organisation et animation d'une journée d'ateliers sur la reconnaissance au travail au siège de Cofidis Belgique (8/02/24)
- Éclairage académique du troisième observatoire RH de la CBC lors d'une conférence de presse (18/06/24)
- Intervention académique lors du Food Connections, organisé par Walagrim et Fevia Wallonie sur la thématique : "Attirer et retenir les talents : un enjeu de reconnaissance et de bien-être au travail" (19/09/24)
- Co-animation d'un séminaire "Manager aujourd'hui: Une approche par les tensions paradoxales du Management Responsable", avec Loïc Décaux (Intys) au sein d'une équipe "Production" de l'entreprise GSK. (18/10/24)
- Conférencière pour le "Midi de Brussels Environment" sur la thématique : "La collaboration intergénérationnelle, quels enjeux & quelles pistes ?", organisé par la commission Diversité de l'organisation. (21/10/24)
- Animations de deux ateliers sur la gouvernance et la performance lors du Forum Htag (24/09/24)
- Proposition de formations pour Alimento :
 - Attirer et retenir les talents : l'importance de la reconnaissance au travail
 - Management responsable : une approche par les tensions paradoxales
 - Co-création des pratiques managériales innovantes
- Animation de deux modules du Cycle de formation des DG territoriaux de la fonction publique française (INET Institut National des Etudes Territoriales - Strasbourg) dédiés à l'état de l'art et aux fondements du management public territorial ainsi qu'au développement de l'agilité des organisations publiques territoriales

PARTENARIATS

PROJETS ET ACTIVITÉS COMMUNES

- Rencontre partenaires mars 2024

Présentation du rapport d'activité et définition d'un nouveau projet de recherche :
Trajectoire(s) de croissance

<p>Intys</p> <p>Etude de cas commune sur le management responsable</p> <p>Partenaire Baromètre</p> <p>Intervention PRAMARE commune (2024)</p> <p>Participation à une table ronde CEO</p>	
	<p>Delen</p> <p>Partenaire Responsible Management Award</p> <p>Participation à une table ronde CEO</p>
<p>D'leteren</p> <p>Applied PhD Innoviris- MARS</p> <p>Ethnographie en cours (4 ans de terrain)</p> <p>Participation à une table ronde CEO</p>	

AUTRES COLLABORATIONS

Presse	ICHEC	Divers
<p>Htag/Références/Le Soir</p> <p>Trends Tendance</p> <p>ICHEC News</p>	<p>Sustainability challenge</p> <p>ICHEC Durable</p> <p>Organisation du SustainLab</p>	<p>Participation à des événements, réseaux etc</p>

DIFFUSION

ARTICLES DANS LA PRESSE

ARTICLES RÉDIGÉS PAR LA CHAIRE

- Un baromètre des pratiques managériales innovantes : mesurer pour progresser, ICHEC News 67, p. 22, Janvier 2024
- Les leçons de la première édition du baromètre des pratiques managériales innovantes, ICHEC News 68, p. 23, Juin 2024
- La Libre, Humaniser le management ne suffira pas... Responsabilisons-le !, 26 novembre 2024
- La Libre Eco, Humaniser le management ne suffira pas... Responsabilisons-le !, 23 novembre 2024

INTERVIEWS

- Htag, Manager "autrement", 1 novembre 2024
- HR Square, Il est indispensable de se poser la question de l'expérience de travail offerte - HR Square, 1 septembre 2024
- Dhnet.be, De plus en plus de jeunes actifs en quête de stabilité et de bien-être au travail, 18 juin 2024
- La Libre, De plus en plus de jeunes actifs en quête de stabilité et de bien-être au travail, 18 juin 2024
- RTL.be, De plus en plus de jeunes actifs en quête de stabilité et de bien-être au travail, 18 juin 2024
- Peoplesphere.be, Les jeunes travailleurs tendent-ils vers une plus grande stabilité professionnelle ? 19 juin 2024
- CCI mag, Les jeunes actifs moins fidèles à leur employeur ? Pas forcément..., 19 juin 2024
- References, Manager responsable, une pratique qui progresse, mai 2024
- Trends Tendances, Les jeunes, désintéressés par le travail ?, 16 mai 2024
- References, Un prix pour saluer le management responsable, 24 avril 2024
- Htag, En progrès, mais peut mieux faire, avril 2024
- HR Square, Qu'attendent les jeunes de leur employeur ? Bien-être, flexibilité, durabilité, confiance..., 1 mars 2024

DIFFUSION

ÉVÉNEMENTS DE LA CHAIRE

LUNCH TALK - ÉVÈNEMENTS EN DISTANTIEL

- | | |
|-----------------|---|
| 4 Juin 2024 | Accompagnement du changement ou adaptabilité aux changements ?
38 participants |
| 3 Décembre 2024 | Permacrise et responsabilité de l'entreprise : un défi dans le new normal au travail
25 participants |

LES RENDEZ-VOUS DE LA CHAIRE PMI

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT OU ADAPTABILITÉ AUX CHANGEMENTS ?

Lunch talk

MARDI 4 JUIN
12:00 PM

LIVE WEBINAR



Benoit Gandillot
Consultant, formateur, conférencier

Pratiques Managériales Innovantes

LES RENDEZ-VOUS DE LA CHAIRE PMI

PERMACRISE ET RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE UN DÉFI DANS LE NEW NORMAL AU TRAVAIL

Lunch talk

MARDI 3 DÉCEMBRE
12:00 PM

LIVE WEBINAR




Florence Laval
Professeure en Sciences de Gestion et Directrice de l'Observatoire du New Normal au Travail

Aurélie Dudézert
Professeure en Management et Directrice de l'Observatoire du New Normal au Travail

Pratiques Managériales Innovantes

FORUM DU MANAGEMENT RESPONSABLE

Septembre 2024, première édition du Forum du Management Responsable, en collaboration avec Htag by Références, chez Infrabel Academy.
Nombre de participants : 94



DIFFUSION

PROJETS

RESPONSIBLE MANAGEMENT AWARD 2024

18 avril 2024 - La seconde édition du Responsible Management Award

- Plus de 100 participants à la cérémonie
- 7 entreprises candidates : Webstanz (lauréat), ASD Namur, Ceran, EVS, Gentis, Ores, Oxfam Magasin du Monde
- Partenaires : Delen / B19 / Htag / ICHEC Alumni

Les objectifs du Responsible Management Award

- Sensibiliser : visibiliser des pratiques innovantes
- Partager par les échanges d'expériences
- Développer dans une perspective d'amélioration continue
- Ancrer : espace de dialogue entre académiques et professionnels



Mai 2024 - Rencontre et débriefing avec les candidats

TABLE RONDE CEO - TRAJECTOIRES DE CROISSANCES

Octobre 2024, avec
Philippe Metz, CEO d'Intys
Denis Gorteman, CEO d'Ieteren
Michel Buyschaert, CEO de Delen
Fabrice Sancho, CEO d'Ericsson
Séverine Waterbley, présidente du SPF Economie

DIFFUSION

PROJETS

BAROMÈTRE DES PRATIQUES MANAGÉRIALES INNOVANTES

Seconde édition du Baromètre des pratiques managériales innovantes

- Projet en partenariat avec Intys Consulting, lancé en novembre 2024.
- Elaboration d'une enquête en français et en néerlandais sur les pratiques managériales en Belgique
- Diffusion des résultats durant le premier trimestre de 2025

Objectifs

- Identifier, analyser et comprendre les tendances belges en matière de pratiques managériales et de management responsable
- Visibiliser et promouvoir le champs des activités de la Chaire



WWW.ICHEC.BE/CHAIREPMI