

## ST-AIMS 2 : Approches créatives et critiques de l'apprentissage et de la formation au management

---

### Responsables

**Responsable 1** Vandangeon-Derumez, Isabelle – IRG Université Paris Est – isabelle.derumez@u-pec.fr

**Responsable 2** Szendy-El Kurdi, Eila – LED, Université Paris 8 – alaa.szendy-el-kurdi02@univ-paris8.fr **Responsable 3** Guillet de Monthoux, Pierre – Copenhagen Business School – pgm.mpp@cbs.dk

**Responsable 4** Pesqueux, Yvon – LIRSA, CNAM - yvon.pesqueux@cnam.fr

**Mots-clés** : Réflexivité, Apprentissage, Pratiques pédagogiques, Management Education, Innovation, Éthique.

### Appel à communications

---

Nous vivons aujourd'hui dans un monde en pleine mutation (mondialisation, financiarisation, digitalisation, mais aussi développement de la responsabilité sociétale des entreprises, de l'économie sociale et solidaire, etc.). Avec ces mutations se développent de nouvelles pratiques managériales qui transforment en profondeur le fonctionnement des organisations. Il nous revient alors, en tant qu'enseignant-chercheur, d'analyser et de questionner ces nouvelles pratiques et leur enseignement.

En matière de recherche, nombre d'auteurs s'accordent à dire et à penser que nous vivons un changement de paradigme en Management (Barry & Hansen, 2008). Pour certains, les capacités d'apprentissage, ainsi que la réflexivité et la créativité, doivent être placées au cœur du fonctionnement des organisations confrontées à l'incertitude et aux changements importants de leur environnement (Clarke et Clegg, 2000). La pratique des acteurs sociaux peut alors être envisagée comme centrale dans la construction de nouvelles connaissances (Gherardi, 2009) susceptibles de répondre à ces nouveaux enjeux. D'autres auteurs attirent notre attention sur le regard critique que nous devrions porter sur les pratiques gestionnaires actuelles des entreprises en redonnant du sens au caractère socialement construit des phénomènes organisationnels et en développant « une éthique de l'engagement responsable de l'enseignant-chercheur » (Chanlat, 2015 : 95).

Comment l'apprentissage et la formation au management tout au long de la vie peuvent-ils encourager la réflexivité et la créativité dans les organisations ?

Pourquoi est-il important d'apprendre « autrement » ? Quels effets cherche-t-on à produire chez l'apprenant ?

Pourquoi et comment favoriser les approches créatives et critiques (pensée critique et réflexive) ?

Quel regard porte-t-on sur nos pratiques d'enseignant-chercheur ?

Quelle(s) pratique(s) managériale(s) doit-on enseigner et quelle responsabilité de l'enseignant-chercheur face aux enjeux socioéconomiques contemporains ?

Que signifie apprendre tout au long de la vie, dans quel cadre institutionnel (école, entreprise, autre lieux) ?

Le monde multiculturel, global, hétérogène, virtuel, connecté dans lequel évolue les étudiants (Serres, 2012), nous invite à repenser, revoir, réévaluer nos approches et outils pédagogiques et à réinventer l'apprentissage du management tout au long de la vie. Ces mutations, liées à la large diffusion des connaissances et des savoirs, amènent à nous interroger sur la portée (et la pertinence) de nos enseignements en Sciences de Gestion et à nous engager dans une démarche d'innovation pédagogique (Antonacopoulou, 2010). Parmi les méthodes et outils pédagogiques innovants développés ces dernières années nous trouvons les outils Ludo pédagogiques et les méthodes tirées de l'art et du design. Se développent également de nouvelles approches de l'apprentissage mobilisant des supports technologiques et numériques.

Quel(s) effet(s) peut-on attendre de ces nouvelles approches pédagogiques ?

En quoi ces nouvelles approches ou méthodes sont-elles différentes ou Comment font-elles la différence ?

A quels objectifs de formation ou d'acquisition de savoirs, compétences, habilités ces nouveaux outils et ces nouvelles approches répondent-ils ?

Quelle serait la philosophie de la connaissance qui sous-tend ces méthodes et ces outils ?

Comment ce type de méthodes s'intègre-t-il aux différents programmes et cursus de Management (formation initiale, MBA, DBA etc.) ?

Rousseau (2012) rappelle justement que les pédagogies innovantes affectent le cadre institutionnel dans lequel elles interviennent et conduisent à des changements de cursus, de programmes, de cours. Ce ST-AIMS invite donc également à interroger le contexte institutionnel dans lequel ces approches et outils sont mis en œuvre et à apprécier comment ceux-ci affectent le rôle et la place des étudiants dans le processus d'innovation pédagogique. Par ailleurs, alors que traditionnellement l'apprentissage du management, notamment auprès des étudiants, s'effectue en salle de classe celle-ci n'est pas nécessairement le lieu de prédilection des apprentissages (comme le souligne Mintzberg, 2004). Ainsi, l'entreprise, mais aussi, le cinéma, le théâtre, les villes, les musées, etc. peuvent également constituer des lieux d'apprentissage.

Comment nos structures et institutions d'enseignements, parfois anciennes, peuvent-elles soutenir ce type de démarche ? A quelles fins ?

Quel est le rôle des institutions comme lieu d'apprentissage (université, entreprise) ?

De quelles ressources disposent-elles pour porter et diffuser ces innovations pédagogiques ?

Quels lieux pour apprendre ? Quels liens entre ces différents lieux ?

En synthèse, cet appel à communication s'articule autour de trois axes :

- le premier, en référence aux mutations économiques et sociales, questionne l'apprentissage et l'enseignement du management aujourd'hui pour encourager la réflexivité et la créativité dans les organisations ;
- le deuxième propose un focus sur les outils (par exemple, les outils *Ludo pédagogiques*, les *Art-based methods*, etc.) et les supports de l'apprentissage (*numérique*, *expérience*, etc.), comme moyen de développer la réflexivité et la créativité des apprenants tout au long de la vie ;
- le troisième questionne le positionnement des institutions (écoles, mais aussi organisation au sens large) par rapport aux questions soulevées dans les deux axes précédents.

## Références :

---

- Adler, N.J. (2011), "Leading Beautifully: The Creative Economy and Beyond", *Journal of Management Inquiry*, 20: 3, 208-221.
- Aguinis, H., Shapiro, D.L., Antonacopoulou, E.P., Cummings, T.G. (2014), "Scholarly Impact: A Pluralistic Conceptualisation". *Academy of Management Learning and Education Journal*. Exemplary Contribution. 13: 4, 623-639.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2012), *Making sense of Management: A Critical Introduction*, 2<sup>nd</sup> edition London, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications
- Alvesson, M. & Deetz, S. A. (2006), Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies, in Clegg, Stewart, Hardy, Cynthia, Lawrence, Thomas, Nord, Walter R; (dir.) *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2<sup>nd</sup> edition London, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 255-283.
- Antonacopoulou, E. P. (2010), Making the Business School More 'Critical': Reflexive Critique based on Phronesis as a Foundation for Impact. *British Journal of Management Special Issue 'Making The Business School More "Critical"'* 21: 6–25.
- Antonacopoulou, E.P. (2008) Mastering Business Action: Implications for Management Learning in Business Schools. In M. Bild, P. Mårtesson and K. Nilsson (dir.). *Teaching and Learning at Business Schools*, Hampshire: Gower, 279-293.
- Barry, D. & Meisiek, S. (2015), "Discovering the Business Studio", *Journal of Management Education*, 39: 1, p. 153-175.
- Barry, D. & Hansen, H. (2008), *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, London, Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Clarke, T. & Clegg, S. (2000), Management paradigms for the new millenium, *International Journal of Management Reviews*, 2:1, 45-64.
- Chanlat J-F. (2015). Les sciences de gestion face aux grands constats socioéconomiques contemporains : pour une éthique de l'engagement responsable du chercheur. Dans Dietrich. A, Pigeyre. F et Vercher-Chaptal. C. *Dérives et perspectives de la gestion : échanges autour des travaux de Julienne Brabet*, Septentrion Presses Universitaires.
- Chanlat J-F. (2014), [The forgotten contributions of the French schools of anthropology to the foundations of anthropological perspectives in the Anglophone universe: a comment on Morey and Luthans](#), *Journal of Organizational Ethnography*, 3, 1
- De Monthoux, P.G. (2013), Masters of Business Art: Visiting Art and Business in Europe 2000-2005, In Ian W. King; Jonathan Vickery (dir.), *Experiencing Organizations: New Aesthetic Perspectives*, Farringdon: Libri Publishing, 205-221.
- De Monthoux, P.G. (2004), *The Art firm: Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*, Stanford, California: Stanford Business Books.
- Dehler, G.H. & Welsh, M.A. (2014), Against Spoon-Feeding. For Learning. Reflections on Students Claims to Knowledg, *Journal of Management Education*, 38 : 6, 875-893.
- Dunne, D. & Martin, R. (2006), Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion, *Academy of Management Learning and Education*, 5: 4, 512-523.
- Dupuy, F (2015). *La faillite de la pensée managériale*, Paris Seuil.

- Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M., Schedlitzki, D. (2013), Critical and alternative approaches to leadership learning and development, *Management Learning*, 44 :1, 3-10.
- Garvin, D. A. (2007), "Teaching executives and teaching MBA's: reflections on the case method", *Academy of Management Learning & Education*, 6: 3, 364-374.
- Hawes, J. M. (2004), "Teaching is not telling: the case method as a form of interactive learning", *Journal for Advancement of Marketing Education*, 5, 47-54.
- Keiser, A., Nicolai, A. and Seidl, D. (2015), The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program, *Academy of Management Annals*, 9: 1, 143-233.
- Kisfalvi, V. & Olivier, D. (2015), Creating and Maintaining a Safe Space in Experiential Learning, *Journal of Management Education* 39: 6, 713-740.
- Kolb, A.Y. & Kolb, D.A. (2005), Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education, *Academy of Management Learning and Education*, 4 : 2, 193-212.
- Kolb, Alice Y., and David A. Kolb. Learning to play, playing to learn: A case study of a ludic learning space. (January 2010).
- Linstead, S. & Höpfl, H. J. (2000), *The Aesthetics of Organization*, London, Thousand Oaks Calif. : Sage Publications.
- Mack, K. (2013), Taking an aesthetic risk in Management Education: reflections on an artistic-aesthetic approach, *Management Learning*, 24:3, 286-304.
- Minocha, S. & Reynolds, M. (2013), The Artistry of Practice or the Practice of Artistry. Embodying Art and Practice in a Business School Context, *Journal of Management Inquiry*, 22: 2, 173-192.
- Rousseau, D. (2012), Designing a Better Business School: Channelling Herbert Simon, Addressing the Critics, and Developing Actionable Knowledge for Professionalizing Managers, *Journal of Management Studies*, 49:3, 600-618.
- Rynes, S., Rousseau, D., Barends, E. (2014), From the Guest Editors: Change the World: Teach Evidence-Based Practice, *Academy of Management Learning and Education*, 13:3, 305-321.
- Springborg, C. (2012), Perceptual Refinement: Art-based Methods in Managerial Education, *Organizational Aesthetics*: 1:1, 116-137.
- Statler, M., (2014), Developing wisdom in a business school? Critical reflections on pedagogical practice, *Management Learning*, 45: 4, 397-417.
- Statler, M., & De Monthoux, P. G. (2015). Humanities and Arts in Management Education, The Emerging Carnegie Paradigm, *Journal of Management Education*, 39: 1, 3-15.
- Strati, A. (2007), Sensible Knowledge and Practice-based Learning, *Management Learning*, 38:1, 61-77.
- Strati, A. (2000), The Aesthetics Approach in Organization Studies, In Linstead, S., Höpfl, H. J. (Dir.), *The Aesthetics of Organization*, London, Thousand Oaks: Sage Publications, 13-34.
- Sutherland, I. & Jelinek, J. (2015), From Experiential Learning to Aesthetic Knowing. The Arts in Leadership Development, *Advances in Developing Human Resources*, 17:3, 289-306.
- Sutherland, I. (2013), Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum, *Management Learning*, 44 :1, 25-43.

Taylor, S. & Statler, M. (2014), Material Matters. Increasing Emotional Engagement in Learning, *Journal of Management Education*, 38: 4, 586-607.

Taylor, S.S. & Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development, *Academy of Management Learning and Education*, 8: 1, 55-69.

Taylor, S.S. & Ladkin, D. (2014). Leading as craftwork: The role of studio practices in developing artful leaders. *Scandinavian Journal of Management*, 30: 1, 95-103.

Taylor, S.S. & Statler, M. (2014), Material matters: Increasing emotional engagement in learning, *Journal of Management Education*, 38:4, 586-607.

Tomkins, L. & Ulus, E.(2016), ‘Oh, was *that* “experiential learning”?!’ Spaces, synergies and surprises with Kolb’s learning cycle, *Management Learning*, 47:2, 158-178.

Yamazaki, Y. & Kayes, C. (2004), An Experiential Approach to Cross-Cultural Learning: A Review and Integration of Competencies for Successful Expatriate Adaptation, *Academy of Management Learning and Education*, 3:4, 362-379.