Appel à contributions RIMHE
Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise

L'humanisation de la gestion par les écoles de gestion

Les écoles de gestion seraient des acteurs clés dans le projet qui veut « humaniser » les pratiques de la gestion (Petriglieri & Petriglieri, 2015), alors que le modèle dominant de ces organisations de formation a été fortement questionné pour sa tendance à former des profils trop tournés vers le quantitatif, le court-terme et l'optimisation (Butler et al., 2017; Chevalier et al., 2018; Chevalier & Fournier, 2021; Ghoshal, 2005; Gioia & Corley, 2002; Huault & Perret, 2011; Mintzberg, 2004; Pfeffer & Fong, 2002). Ce besoin de (ré)humanisation suit un constat partagé par les gestionnaires, les sociologues et les psychologues des organisations. Ce constat est celui de pratiques de gestion déshumanisées dans une multitude d'organisations et secteurs, alors que cette culture du quantitatif, du court terme et du profit financier s'est progressivement installée dans les organisations et la société (Clot, 2006; de Gaulejac, 2009; Palpacuer, 2012). En outre, la présence croissante dans les organisations de technologies émergentes (aussi prometteuses soient-elles) risque de renforcer cette déshumanisation de la gestion : l'intelligence artificielle à laquelle les humains peuvent opposer une résistance (Keding, 2021; Komi, 2019), les *Big data* et leurs problèmes éthiques liés aux données (Coron, 2020), ou les *cobots* et le stress qu'ils peuvent générer dans le travail des humains (Pollak et al., 2020). Pourtant, une approche humaine de la gestion est compatible avec la performance et même avec les activités qui sont en apparence les archétypes de pratiques peu humanisées, à l'image de la finance ou du travail avec les *cobots* et leurs algorithmes. Une approche humaine permet de respecter le principe premier de ne pas nuire aux humains, voire d'assurer leur bien-être. Depuis 1946, l'OMS note que la santé ne consiste pas en une absence de maladie ou d'infirmité, mais un état complet de bien-être physique, mental et social. Le bien-être dans sa globalité est donc primordial pour les humains, et la gestion doit mettre cette question au centre de ses actions (Bachelard, 2017). Un enjeu considérable pour la décennie qui s'ouvre est donc de comprendre comment procéder à cette humanisation de la gestion.

Petriglieri et Petriglieri (2015) placent les écoles de gestion au cœur de la réponse à cet enjeu tout en attirant l'attention sur leur statut d'*organisations* et en considérant l'articulation des différentes activités des écoles (enseignement et recherche notamment) dans leur contexte. Selon eux, les écoles de gestion ont la capacité à humaniser la gestion si leur compétence dans l'activité pédagogique s'appuie sur leur compétence de recherche, et sur les moyens de l'établissement afin de fournir un lieu et un contexte confortables pour permettre aux étudiants de se développer (Petriglieri et al., 2018; Petriglieri & Petriglieri, 2010). Leur approche s'inscrit dans un mouvement optimiste qui « présente les écoles de gestion au moins comme neutres et même comme des contributeurs positifs aux étudiants et à la société » (Arbaugh, 2010, p. 280). Elle commence à articuler différentes propositions du « second rapport Carnegie » (c'est-à-dire : Colby et al., 2011) qui a infléchi la ligne que le premier rapport de ce nom – très influent

puisqu'il a orienté les pratiques de la planète entière – avait fixée en 1959 pour la formation à la gestion. Le nouveau rapport réclame ainsi davantage d'équilibre entre théorie et pratique ainsi qu'entre les disciplines, et notamment entre gestion et humanités ; mais il analyse surtout les pratiques d'apprentissage possibles.

Il est désormais indispensable de développer une compréhension détaillée sur la *façon* dont les organisations que sont les écoles de gestion peuvent humaniser la gestion. Nous proposons trois grandes thématiques pour structurer cette réflexion : 1) la définition de ce projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion, 2) la considération des activités des écoles de gestion et leur articulation et 3) un travail autour des fondations intellectuelles de ce projet.

Thématique 1 : la définition du projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion

Un premier axe de travail est la définition de ce que signifie « humaniser la gestion » par l'intermédiaire des écoles de gestion. D'une part, il s'agit de développer une définition meilleure, précise et opérante. Petriglieri et Petriglieri (2015) l'esquissent seulement bien que le terme « humaniser » soit difficile à définir. Est-ce un projet « humaniste », c'est-à-dire qui veut placer l'homme au centre de l'organisation et de la société, ou s'agit-il de trouver la place de l'homme dans une organisation où les personnes travaillent avec des *cobots* et l'intelligence artificielle malgré les difficultés que ceci engendre (Coron, 2020; Komi, 2019; Pollak et al., 2020) ? Peut-on procéder comme une grande partie des travaux existants qui tendent à approcher la réforme de la formation des écoles de gestion par l'opposition avec les tendances d'optimisation, de rationalisation ou au quantitatif (par exemple : Ghoshal, 2005; Mintzberg, 2004; Pfeffer & Fong, 2002) ? S'agit-il simplement de laisser l'humain dans l'organisation ?

D'autre part, il s'agit de contextualiser la réflexion afin de tenir compte des spécificités liées à toute pratique de la gestion et de la formation à la gestion qui rendent difficiles l'existence de concepts et approches universels (Anasse et al., 2020). Tout d'abord, en considérant les différentes activités concernées par l'humanisation. Dans le cas du *leadership* ou du management, le lien entre l'humain et l'activité semble assez évident, de même que l'importance de le maintenir. Mais que représente l'humanisation de la gestion pour d'autres activités telles que la finance ou les achats ? Ensuite, en prenant en compte les spécificités culturelles (Kiggundu et al., 1983). L'humanisation de la gestion a-t-elle le même sens dans les pays émergents que dans les pays les plus favorisés économiquement ? Le profil des apprenants et enseignants a-t-il un impact comme cela peut s'observer dans l'expérience de certaines pédagogies (Flamand et al., 2021; Sliwa et al., 2013) ? En somme, cet axe veut préciser les contours de l'humanisation de la gestion par les écoles de gestion, afin de mieux considérer les activités de ces écoles qui peuvent soutenir ce projet.

Thématique 2 : les activités des écoles de gestion et leur articulation dans le projet d'humanisation de la gestion

Ainsi, les contributions pourront éclairer la réflexion par un deuxième axe autour des activités des écoles de gestion, notamment les activités d'enseignement et de recherche. La critique des écoles de gestion insiste souvent sur l'inadéquation de leur formation pour l'activité professionnelle des futurs praticiens (Rubin & Dierdorff, 2009). Or, de nombreux travaux identifient l'utilisation de méthodes pédagogiques originales comme un levier efficace de développement de compétences qui rappellent une humanisation de la gestion. Par exemple, l'éthique peut être développée par le yoga avec un rôle de la corporalité (Vignon & Jaotombo, 2018) ; des logiques d'organisation plus collaboratives et moins planificatrices peuvent émerger par la rencontre avec l'art qui crée du contraste avec l'habituel (Flamand et al., 2021; Ippolito & Adler, 2018) ; l'identité des *leaders* peut être travaillée par un apprentissage personnalisé, soutenu par des ateliers inspirés par la psychologie, dans le contexte de l'école de gestion qui favorise de tels processus car il crée un environnement confortable (Petriglieri et al., 2011; Petriglieri & Petriglieri, 2010). Mais de tels « effets » de formation correspondent-ils à une humanisation de la gestion ? Quelles autres méthodes de formation pourraient être identifiées pour contribuer à l'humanisation de la gestion ? Quelle est l'importance du contexte de l'école de gestion pour la réussite de la démarche ? Quels sont les mécanismes sous-jacents ? Quels sont les moyens nécessaires au niveau organisationnel pour que de telles initiatives pédagogiques fonctionnent ? La formation à ces aspects compatibles avec la gestion humanisée permet-elle de répondre au problème de l'inadéquation avec les besoins des praticiens ?

Le niveau de l'organisation que représente l'école de gestion aide également à considérer l'articulation des activités – et en particulier de la pédagogie avec la recherche. En effet, l'intérêt de l'activité de recherche pour l'activité de pédagogie dans une volonté d'humaniser la gestion (Petriglieri & Petriglieri, 2015) semble contraster avec la critique récurrente d'une absence de pertinence de la recherche en gestion pour la formation des futurs praticiens de la gestion (Eckhardt & Wetherbe, 2014; Mintzberg, 2004; Raelin, 2007). Cette situation classique découlerait de l'emploi croissant, dans les écoles de gestion, d'académiques de métier, au détriment de professionnels ; en particulier en France où les Grandes Ecoles donnaient pourtant historiquement une large place aux praticiens (Harker et al., 2016). L'entreprise d'humanisation de la gestion offre-t-elle alors aux académiques une situation où cette absence de pertinence s'estompe ? Si oui, comment la recherche peut-elle nourrir ce projet ? Quel équilibre faut-il rechercher avec l'intervention de praticiens pour que les écoles atteignent à la fois un objectif d'humanisation de la gestion et un objectif de préparation de professionnels performants et pertinents pour le monde d'aujourd'hui ? Humaniser la gestion peut-il être une façon de concilier la performance en recherche exigée par les classements (Gioia & Corley, 2002), et source de souffrance pour certains académiques (Butler et al., 2017), avec une pédagogie pertinente ? En dehors de la recherche, quelles sont les autres activités organisationnelles qui peuvent contribuer à l'humanisation de la gestion ? En bref, ce deuxième axe veut explorer la

façon dont l'organisation qu'est l'école de gestion peut mettre en place ce projet dont les fondations intellectuelles restent aussi à définir.

Thématique 3 : les fondations intellectuelles du projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion

En effet, le troisième axe de recherche concerne les fondations intellectuelles du projet. D'une part, le développement de cadres conceptuels dédiés à cette question semble un levier efficace, voire une clé de la réussite. Ainsi, pour aboutir à leur proposition d'une école de gestion à même d'humaniser le *leadership*, Petriglieri et Petriglieri (2015) ont utilisé leur propre cadre conceptuel autour du travail de l'identité et de la psychodynamique des systèmes (voir Petriglieri & Petriglieri, 2010). Mais leur théorie est-elle adéquate pour d'autres domaines que le *leadership* ? Quelles autres théories pourraient être mobilisées ? Des théories de disciplines autres que la gestion seraient-elles opérantes ? Comment ces cadres conceptuels peuvent-ils être développés ? Quels sont les autres postulats (Alvesson & Sandberg, 2011) et ancrages théoriques qui soutiennent ce projet ? Weick a, par exemple, tenté d'appliquer sa perspective pour présenter la façon dont les écoles de gestion pourraient abandonner leurs outils pour se reconfigurer (Weick, 2007), mais il n'a pas développé un cadre conceptuel dédié à l'analyse de la capacité des écoles à humaniser la gestion. Il conviendrait donc d'identifier des cadres conceptuels complémentaires, voire d'en développer.

D'autre part, sur un plan plus philosophique, ce projet de rendre les écoles de gestion sources d'une humanisation des pratiques de gestion interroge leur rôle dans la société. S'il est acté que les écoles de gestion ont un effet sur la société, ce que certains voient comme potentiellement positif (Arbaugh, 2010; Petriglieri & Petriglieri, 2015) et d'autres comme plus négatif (Ghoshal, 2005; Gioia, 2002; Mintzberg, 2004; Pfeffer & Fong, 2002), il convient de s'interroger sur les fondements philosophiques de cet effet ainsi que sur l'orientation qu'il doit prendre. Par exemple, Mintzberg (2004) plaide pour une formation alternative et Gioia (2002) soutient une formation plus significative aux questions d'éthique, mais aucun des deux n'appelle vraiment à changer fondamentalement les fins et la raison d'être de cette préparation des futurs managers. A l'autre pôle, les approches critiques (par exemple : Currie & Knights, 2003; French & Grey, 1996; Huault & Perret, 2011), et en particulier le mouvement qui veut intervenir dans les discours et les pratiques managériaux et place aussi les écoles de gestion au centre de ce projet (Huault et al., 2017; Spicer et al., 2009, 2016), militent pour un changement plus profond de la finalité de la formation à la gestion. Que veut alors dire une humanisation de la gestion par l'intermédiaire des écoles de gestion ? Est-ce aux écoles de gestion d'assumer un rôle transformateur pour les personnes et la société ? Quelles seraient les différences et les similarités avec d'autres projets de refonte des écoles de gestion ?

Résumé de l'appel à contributions

En somme, cet appel à contributions souhaite mobiliser **une perspective optimiste pour documenter la façon dont les écoles de gestion peuvent contribuer à humaniser la gestion.**

Les propositions peuvent porter sur l'ensemble des domaines de la gestion et des organisations (*leadership*, management, finance, marketing etc.). Elles pourront mobiliser l'ensemble des paradigmes scientifiques et des méthodes de recherche (quantitatives, qualitatives, inductives, déductives etc.), tant que l'humain est central dans la réflexion présentée. Les coordinateurs seront particulièrement sensibles aux articles qui mobiliseront une approche interdisciplinaire.

Des propositions d'articles théoriques ou empiriques, en français ou en anglais, sur les sujets suivants sont attendues, sans que cette liste soit limitative. Un article peut contribuer à plusieurs questions et/ou thématiques :

1 : La définition du projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion

- Que signifie « humaniser » la gestion ?
- Quels concepts voisins, tels que l'humanisme, soutiennent ce projet ? Quels concepts affrontent ce projet ?
- Quels « métiers » de l'organisation (*leadership*, management, finance, ressources humaines, stratégie etc.) sont concernés par l'humanisation de la gestion par les écoles de gestion ?
- Comment prendre en compte dans ce projet la transformation des organisations issue de l'arrivée de technologies telles que l'intelligence artificielle, les *Big data* ou les *cobots* ?
- Comment prendre en compte les spécificités culturelles des organisations et de leurs acteurs (étudiants, chercheurs etc.) ?

2 : Les activités des écoles de gestion et leur articulation dans le projet d'humanisation de la gestion

- Comment la pédagogie peut-elle contribuer à humaniser la gestion ?
- Quelles activités hors de la salle de cours pour contribuer à ce projet ?
- Comment la recherche peut-elle contribuer à humaniser la gestion ?
- Le problème de la pertinence de la recherche pour la formation à la gestion est-il réduit avec ce projet, et si oui comment et pourquoi ?
- Quel équilibre entre enseignants issus de la recherche et enseignants issus du monde professionnel ?
- Quels dispositifs organisationnels et/ou institutionnels des écoles de gestion peuvent contribuer à humaniser la gestion ?
- Quels sont les mécanismes sous-jacents à ces méthodes et dispositifs ? Comment réussissent-ils ? Pourquoi réussissent-ils ?

Appel à contributions RIMHE : « L'humanisation de la gestion par les écoles de gestion »

- Comment les différentes activités d'une école de gestion peuvent-elles contribuer à ce projet ?

3 : Les fondations intellectuelles du projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion

- Quels cadres théoriques peuvent soutenir le projet ? Quelle théorie pour quelle activité ?
- Quelles autres disciplines que la gestion pour contribuer au projet ?
- Quels sont les postulats et les ancrages qui ont structuré le projet ?
- Comment développer des cadres conceptuels qui soutiennent les pratiques nécessaires à la mise en œuvre de ce projet ?
- Comment comprendre le projet d'humanisation de la gestion par les écoles de gestion ?
- Pourquoi les écoles de gestion devraient-elles porter un tel projet ? Comment peuvent-elles être légitimes pour le porter ?

Calendrier

Le calendrier de cet appel à contributions est le suivant :

- Date limite d'envoi des textes complets : 9 mai 2022
- Aux trois adresses mails : contact@rimhe.com ; obachelard@em-lyon.com ; flamand.guillaume@orange.fr

Références

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions Through Problematization. *Academy of Management Review*, 36(2), 247–271.
- Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J. M. (2020). Alternatives africaines en management : Entre frugalité et agilité. *Revue Française de Gestion*, 46(4), 77–100.
- Arbaugh, J. B. (2010). Introduction: And Now for Something Completely Different—Business School Envy? *Academy of Management Learning & Education*, 9(2), 280–281.
- Bachelard, O. (2017). *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*. Presses de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique.
- Butler, N., Delaney, H., & Sliwa, M. (2017). The labour of academia. *Ephemera: Theory and Politics in Organizations*, 17(3), 467–480.
- Chevalier, F., Dejoux, C., & Poilpot-Rocaboy, G. (2018). Éditorial : Management et innovations pédagogiques : un nouvel axe de recherche pour les enseignants-chercheurs en GRH. *@GRH*, 26(1), 9–21.
- Chevalier, F., & Fournier, C. (2021). Numérique et innovations pédagogiques en sciences de gestion : résultats de recherche. *@GRH*, 39(2), 13–28.
- Clot, Y. (2006). *La fonction psychologique du travail* (Cinquième). Presses Universitaires de France.
- Colby, A., Ehrlich, T., Sullivan, W. M., Dolle, J. R., & Shulman, L. S. (2011). *Rethinking Undergraduate Business Education: Liberal Learning for the Profession*. Jossey-Bass.
- Coron, C. (2020). L'utilisation des données personnelles dans les algorithmes en gestion des ressources humaines. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°39(2), 95.
- Currie, G., & Knights, D. (2003). Reflecting on a Critical Pedagogy in MBA Education. *Management*

Learning, 34(1), 27–49.

- de Gaulejac, V. (2009). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du Seuil.
- Eckhardt, J., & Wetherbe, J. C. (2014). Making Business School Research More Relevant. *Harvard Business Review*, December.
- Flamand, G., Perret, V., & Picq, T. (2021). Working with the potential of arts-based learning: Making sense and leaving 'business as usual' behind in an art seminar. *Management Learning, OnlineFirst*, 1–22.
- French, R., & Grey, C. (1996). *Rethinking Management Education*. Sage Publications Ltd.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75–91.
- Gioia, D. A. (2002). Business Education's Role in the Crisis of Corporate Confidence. *Academy of Management Executive*, 16(3), 142–144.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2002). Being Good Versus Looking Good: Business School Rankings and the Circean Transformation From Substance to Image. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 107–120.
- Harker, M. J., Caemmerer, B., & Hynes, N. (2016). Management Education by the French Grandes Ecoles de commerce: Past, Present, and an Uncertain Future. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 549–568.
- Huault, I., Kärreman, D., Perret, V., & Spicer, A. (2017). Introduction to the special issue. The evolving debate about critical performativity. *M@n@gement*, 20(1), 1–8.
- Huault, I., & Perret, V. (2011). L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière. *M@n@gement*, 14(5), 282.
- Ippolito, L. M., & Adler, N. J. (2018). Shifting metaphors, shifting mindsets: Using music to change the key of conflict. *Journal of Business Research*, 85(October 2017), 358–364.
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91–134.
- Kiggundu, M. N., Jørgensen, J. J., & Hafsi, T. (1983). Administrative Theory and Practice in Developing Countries: A Synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 66–84.
- Komi, A. K. (2019). Le management des résistances à un projet d'innovation par l'intelligence artificielle dans une perspective de changement. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(3), 29.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Financial Times Press.
- Palpacuer, F. (2012). Financiarisation, pressions normatives et rapports humains au travail : état des lieux en France. In A. Mendez, R. Tchobanian, & R. Vion (Eds.), *Travail, compétences et mondialisation* (pp. 59–70). Armand Colin.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity Workspaces: The Case of Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44–60.
- Petriglieri, G., & Petriglieri, J. L. (2015). Can Business Schools Humanize Leadership? *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 625–647.
- Petriglieri, G., Petriglieri, J. L., & Wood, J. D. (2018). Fast Tracks and Inner Journeys: Crafting Portable Selves for Contemporary Careers. *Administrative Science Quarterly*, 63(3), 479–525.
- Petriglieri, G., Wood, J. D., & Petriglieri, J. L. (2011). Up Close and Personal: Building Foundations for Leaders' Development Through the Personalization of Management Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 430–450.
- Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The End of Business Schools? Less Success Than Meets the Eye. *Academy of Management Learning & Education*, 1(1), 78–95.
- Pollak, A., Paliga, M., Pulopulos, M. M., Kozusznik, B., & Kozusznik, M. W. (2020). Stress in manual

- and autonomous modes of collaboration with a cobot. *Computers in Human Behavior*, 112(November), 1064-69.
- Raelin, J. A. (2007). Toward an Epistemology of Practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 495–519.
- Rubin, R. S., & Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8(2), 208–224.
- Sliwa, M., Sørensen, B. M., & Cairns, G. (2013). “You have to choose a novel”: The biopolitics of critical management education. *Management Learning*, 46(3), 243–259.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537–560.
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69(2), 225–249.
- Vignon, C., & Jaotombo, F. (2018). Faire du yoga loin du réverbère. Formation au management et éthique incarnée. *@GRH*, 26(1), 47–77.
- Weick, K. E. (2007). Drop your Tools: On Reconfiguring Management Education. *Journal of Management Education*, 31(1), 5–16.