

## ST-AIMS 11 : MACCA Management : biens communs et enseignement du management

---

### Responsables

**Philippe Lépinard** – Université Paris Est Créteil, IAE Gustave Eiffel, Laboratoire de recherche IRG (EA 2354), Maître de conférences – [philippe.lepinard@u-pec.fr](mailto:philippe.lepinard@u-pec.fr)

**Isabelle Vandangeon-Derumez** – Université d'Évry Val d'Essonne, Université Paris Saclay, Laboratoire de recherche LITEM, professeure des universités – [isabelle.derumez@univ-evry.fr](mailto:isabelle.derumez@univ-evry.fr)

**Anne-Laure Saives** – UQAM, Département de management, professeure titulaire de management – [saives.anne-laure@uqam.ca](mailto:saives.anne-laure@uqam.ca)

**Borodak Daniela** – ESC Clermont Business School, Clermont Recherche Management (CleRMA) - Université Clermont Auvergne, Enseignante-chercheuse – [daniela.borodak@esc-clermont.fr](mailto:daniela.borodak@esc-clermont.fr)

**Nasho Ah-Pine, Elda** – ESC Clermont Business School, Département Humanité Organisation et Management, Enseignante-chercheure en géopolitique et RSE – [elda.nasho@esc-clermont.fr](mailto:elda.nasho@esc-clermont.fr)

**Mots-clés** : Enseignement du management – Réflexivité – Communs – Territorialité – Management par le care

### Appel à communications

---

Alors que l'humanité est confrontée à diverses crises allant du changement climatique à l'injustice sociale, les Communs sont apparus comme un cadre essentiel pour l'action collective et locale visant la durabilité et le bien-être à l'échelle mondiale. Bien que les travaux fondamentaux d'Elinor Ostrom depuis les années 1980 aient contribué à l'émergence d'un discours international sur les biens communs (1990, 2009, 2010, 2012), il n'existe pas pour autant de théorie universelle des Communs. Le concept de « biens communs » se réfère aux ressources que nous partageons en tant que société et qui sont essentielles à notre bien-être collectif. Cela peut inclure des ressources naturelles telles que l'eau et l'air, des infrastructures (routes, ponts, etc.), ainsi que les connaissances, les savoir-faire, les technologies et les cultures. Les biens communs sont considérés comme devant être gérés collectivement par la société dans son ensemble, plutôt que d'être privatisés et contrôlés par des intérêts privés (Taylor, 1995). La recherche contemporaine étend cette notion aux "biens communs négatifs" (Monnin, 2021), soulignant les charges partagées telles que la dégradation de l'environnement.

Les sciences de gestion s'attaquent à ces grands défis en se concentrant sur les stratégies organisationnelles et les cadres méta-organisationnels (Ferraro et al. 2015 ; Berkowitz et al. 2022) situant l'action collective à une échelle abstraite, minorant l'action située en faveur de la protection des Communs. Il existe ainsi un écart notable entre ces objectifs de haut niveau et les expériences pratiques des managers. Ce décalage nous invite à reconsidérer la manière dont les théories de Commons peuvent être enracinées dans des expériences localisées et des réalités vécues (Chateauraynaud et Debaz, 2017).

De telles perspectives soulèvent plusieurs questions notamment sur la manière de former les enseignants à la gestion des Communs et leur intégration dans les formations à l'aide de pédagogies actives ou encore comment les incorporer dans les organisations, remettant ainsi en question les limites traditionnelles préjudiciables à la protection efficace des Communs. Trois grands axes de questionnement sont ainsi proposés autour des Communs : au niveau du territoire, de l'enseignement supérieur et au sein des organisations.

## Les communs comme modalité territoriale d'apprentissage du management

Au lieu de considérer les communs comme de simples actifs ou des impératifs économiques (Grossetti, 2022), l'approche de la « territorialité » (Maréchal et al. 2013) enrichit notre compréhension en incorporant diverses échelles, histoires et expériences d'apprentissage collectif.

### Questions clés pour ce sous-thème :

1. **Le territoire, un possible Commun pour l'apprentissage d'un autre management** : les territoires offrent-ils une autre trajectoire plus « commune », mais aussi plus singulière/sensible et démocratique (que les intérêts privés des organisations) ?
2. **Territoire, identité et expertise individuelles des chercheurs** : Comment l'apprentissage ancré sur les territoires recadre-t-il les pratiques de recherche et d'enquête dans le monde universitaire ? Comment ces modes d'enquête alternatifs au sein des tiers espaces influencent-ils les identités et les contraintes des chercheurs ?
3. **Organisations et apprentissage avec les territoires** : Quelles sont les implications pratiques et socio-matérielles lorsque des organismes éducatifs et d'autres organisations s'engagent dans l'apprentissage des Communs avec les territoires ? Quelles transformations, transitions ou changements peuvent découler de cet engagement ?

## La place des Communs dans l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur, en particulier dans le domaine de la gestion, est particulièrement impliqué dans la réflexion pour relever les grands défis mondiaux précités. L'intégration des Communs dans la pédagogie peut permettre aux étudiants d'approfondir leur compréhension de questions complexes et d'encourager un comportement responsable et coopératif. La question centrale est la suivante : comment les EC peuvent-ils préparer les futurs managers soucieux du respect des ODD de façon générale et des Communs en particulier ?

### Questions clés pour ce sous-thème :

1. **Perception et valeur des Communs** : Quelle est la valeur reconnue des biens communs et comment les étudiants et les enseignants perçoivent-ils cette valeur ? Comment ces acteurs de l'éducation envisagent-ils la gestion des biens communs en termes de durabilité, qu'elle soit environnementale, sociale, culturelle ou économique ?
2. **Pédagogie et formation des EC** : Quels sont les thèmes spécifiques liés aux Communs qui devraient être inclus dans les programmes d'enseignement ? Dans quelle mesure l'enseignement des biens communs nécessite-t-il une approche pédagogique unique ? Comment former les enseignants-chercheurs à comprendre et à communiquer les nuances de la gestion des Communs ?
3. **Engagement et identité des étudiants** : Comment appréhender l'étudiant lors de l'enseignement des Communs : uniquement en tant que futur manager ou d'une manière plus holistique qui inclut ses responsabilités de citoyen ? Comment les programmes d'études peuvent-ils favoriser la réflexivité critique chez les étudiants, en les encourageant à considérer les biens communs d'un point de vue critique ?
4. **Participation citoyenne et compétences collaboratives** : Comment l'expérience éducative peut-elle être étendue au-delà de la salle de classe pour impliquer activement les étudiants et les enseignants dans la vie communautaire et la vie de la ville autour de la gestion des Communs ? Quelles stratégies les enseignants-chercheurs peuvent-ils employer pour encourager les étudiants à collaborer à des projets qui impliquent la gestion collective de ressources partagées ?

## Les Communs dans les organisations : le management par le care

Dans le contexte sociétal actuel de nécessaire transformation des paradigmes dominants, les politiques diversité et inclusion ne sont pas toujours en faveur de la défense du bien commun. En catégorisant les personnes excessivement ou sur des critères peu pertinents, ces politiques conduisent à recréer les effets qu'elles dénoncent : discrimination, conflits intergroupes, autocensure, exclusion, etc. À ce point que certains auteurs conditionnent leur bien-fondé à

la condition que les politiques de diversité soient associées à un principe de coopération indispensable à leur réussite (Frémeaux, 2022). En guise d'alternative, le "management par le care" incite à prendre en compte la vulnérabilité et l'interdépendance humaines, en englobant des aspects tels que la sollicitude, la responsabilité, l'accompagnement et la capacité à recevoir ce care.

#### Questions clés pour ce sous-thème :

1. **Diversité, inclusion et respect des Communs** : dans quelle mesure les démarches de diversité et d'inclusion garantissent-elles le respect des Communs ?
2. **Politiques d'inclusion et de diversité au sein des établissements d'enseignement supérieur et défense des biens communs** : Comment les établissements d'enseignement intègrent-ils la défense des biens communs dans leurs politiques de diversité et d'inclusion ?
3. **Le paradigme de la gestion par le care** : Comment le management par le care répond-il à la nécessité de préserver les Communs positifs et de lutter contre les Communs négatifs ?

\*\*\*

Ce thème n'exclut pas des communications sur les trois axes de travail plus généraux du groupe de recherche MACCA Management :

→ le premier axe, 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 axe propose un examen des outils (par exemple, les outils ludopédagogiques, les *Art-based methods*, etc.), des supports de l'apprentissage (numérique, expérience, etc.), et des nouvelles approches (par exemple, neuropédagogie), comme moyen de développer la réflexivité et la créativité des apprenants tout au long de la vie ;

→ le troisième axe questionne le positionnement des institutions (écoles, mais aussi organisations au sens large) par rapport aux questions soulevées dans les deux axes précédents.

#### Références en lien avec le thème de la ST

Assens C. et Abittan Y. (2012). Le management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, 1 (1), 19-36.

Chateauraynaud F., et Debaz J. (2017), *Aux bords de l'irréversible. Sociologie pragmatique des transformations*, Paris, Editions Pétra.

Fisher B. Et Tronto J. C., 1991, 'Toward a feminist theory of care', in ABEL E. et NELSON M. (sous la dir. de), *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*, State University of New York Press, Albany, NY.

Frémeaux, S. (2022). *L'entreprise et le bien commun*. Nouvelle Cité.

Gilligan C., (1982). *In a different choice: psychological theory and women's development*, Cambridge, Harvard University Press. L'ouvrage a été traduit en français. Cf. GILLIGAN C., (2008) *Une voix différente : pour une éthique du care*, Paris, Flammarion.

Grossetti, M. (2022). L'attractivité, un mythe de l'action publique territoriale, *Métropolitiques*, 17 janvier 2022. URL: <https://metropolitiques.eu/L-attractivite-un-mythe-de-l-action-publique-territoriale.html>

Locatelli R. (2018). Education as a public and common good: Reframing the governance of education in a changing context. *Education Research and Foresight Working Papers Series*, 22. Paris, UNESCO. <https://en.unesco.org/node/268820>.

Maréchal G., Linstead S., et Munro I. (2013). The territorial organization: History, divergence and possibilities. *Culture and Organization*, 19(3), 185–208.

Monnin, A. (2021). Les « communs négatifs » : Entre déchets et ruines. *Études*, 9, 59–68.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Ostrom, E. (2009). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems [Nobel Prize lecture]. The Nobel Prize. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/ostrom/lecture/>.

Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems. *American economic review*, 100(3), 641- 672.

Ostrom, E., Chang, C., Pennington, M., et Tarko, V. (2012). The future of the commons-beyond market failure and government regulation. Institute of Economic Affairs Monographs.

Parker M., Cheney G., Fournier V. et C. Land (2014). The Routledge Companion to alternative organization Londres, Routledge.

Taylor C. (1995). Irreducibly Social Goods. Philosophical Arguments. Cambridge (Massachusetts), Harvard University Press.

Tronto J. C. (2008). Du care, *Revue du MAUSS* (N°32), 243-265.

Tronto J. C. (1989). Woman and caring: or, what can feminists learn about morality from caring?, in BORDO S. et JAGGAR A. (sous la dir. de), 127–187. *Gender/Body/Knowledge*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.

### Références en lien avec les travaux du GT MACCA

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.

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.

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.

Dehler, G.H. & Welsh, M.A. (2014), Against Spoon-Feeding. For Learning. Reflections on Students Claims to Knowledge, *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.
- 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.
- Mack, K. (2013), Taking an aesthetic risk in Management Education: reflections on an artistic-aesthetic approach, *Management Learning*, 24:3, 286-304.
- 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.
- 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.
- 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.
- Taylor, 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.