

## ST-AIMS 7 : Enseigner le management dans un monde technologique

---

### Responsables

**Responsable Principal 1** : 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)

**Responsable 2** : 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)

**Responsable 3** : Anne-Laure Saives – UQAM, Département de management, professeure titulaire de management – [saives.anne-laure@uqam.ca](mailto:saives.anne-laure@uqam.ca)

**Responsable 4** : Loréa Baiada-Hirèche – IMT BS, Laboratoire de recherche LITEM, Maître de conférences – [lorea.baiada-hireche@imt-bs.eu](mailto:lorea.baiada-hireche@imt-bs.eu)

**Mots-clés** : Enseignement du management – Réflexivité – Créativité – Transfert de connaissance – Technologies – Usine 4.H

### Appel à communications

---

Les technologies sont aujourd'hui omniprésentes sous différentes formes dans le quotidien de tous les salariés des organisations. Si, en tant qu'étudiants et enseignants en management, elles nous questionnent sur l'accès aisé à une connaissance illimitée et sur les outils numériques déployés dans nos pratiques pédagogiques (Serre, 2012), leurs présences toujours plus imbriquées dans les organisations, et en particulier dans les sites de production, transforment le métier de manager et ceux de l'industrie. À ce titre, nous devons réfléchir sur l'accompagnement que nous pouvons réaliser auprès des étudiants des filières de gestion mais aussi techniques et technologiques afin qu'ils puissent agir en managers responsables au sein de ces organisations. Comment également intégrer au mieux les technologies et notamment l'intelligence artificielle (IA) dans nos programmes d'études et adapter ceux-ci et notre pédagogie en conséquence ? L'édition 2025 des journées du GT-AIMS MACCA souhaite donc aborder la technologie éducative mise en œuvre au sein des organismes de formation pour préparer les futurs managers travaillant dans des contextes techniques mais également réfléchir sur les activités professionnelles de ces managers afin de concevoir des dispositifs de formation pertinents pour les préparer à leurs futurs métiers. Elles s'articuleront autour de deux axes, en plus des trois axes de travail génériques du groupe thématique MACCA Management : l'accès et le transfert de connaissances et leurs impacts sur l'enseignement du management et l'enseignement du management pour une industrie durable et responsable.

### 1 – L'accès et le transfert de connaissances

Le transfert des connaissances est, comme nous venons de le voir, au cœur de l'enseignement.

Or l'arrivée de l'IA bouleverse notre approche de l'enseignement et le rapport à la connaissance. Se pose alors une question cruciale : utiliser l'IA dans l'enseignement du management pour apprendre quoi (créer quelles connaissances/compétences) ? Les

étudiants ont-ils encore besoin d'apprendre les théories des organisations si l'intelligence artificielle peut fournir, *ad hoc* et avec un apprentissage constant, des modèles basés sur toujours davantage de données et testant toutes les modélisations proposées ? Ou, sinon, l'IA pourrait-elle être la source de révolutions dans la théorisation des organisations, l'IA permettant de « se débarrasser de cette épouvantable vassalité humaine ; du goût humain pour l'approximation, le plagiat et la répétition ; et des perversions institutionnelles de la publication scientifique » (Baumard, 2019) ? Et si l'inverse était vrai, laissant à l'IA l'aspect modélisateur et cognitif, alors la théorisation humaine de l'organisation, tout comme l'apprentissage du management, peuvent se concentrer sur les questions de justice sociale (Lambert & Gentelet, 2022), d'affects (Moriceau *et al.*, 2022), de reconnaissance (Honneth, 2000), de résonance (Rosa, 2018), d'*accountability* (Letiche *et al.*, 2024).

Plus largement, la gestion des connaissances et leur transfert sont devenus des enjeux stratégiques pour les entreprises ; leurs succès étant de plus en plus évalués à l'aune de leurs actifs immatériels. La performance des entreprises dépendrait de plus en plus de leur capacité à créer, transférer, partager et capitaliser les connaissances spécifiques et stratégiques dans l'entreprise (Bassi, 1997 ; Davenport *et al.* 1998). Déjà en 1959, Peter Drucker insistait sur l'émergence de travailleurs de la connaissance – « *worker knowlegde* » – pour décrire l'avènement de sociétés du savoir où la source essentielle de création de valeur proviendrait d'activités intellectuelles. Notre propre approche du transfert de connaissances, de l'enseignant vers l'étudiant (Vandangeon-Derumez & Saives, 2022), est-elle alors adaptée aux enjeux notamment ceux liés aux nouvelles technologies ? Si la connaissance, dite explicite, est aujourd'hui accessible en un clic (Serre, 2012), elle reste aussi en grande partie, tacite, personnelle (Nonaka & Takeuchi, 1995) et enracinée dans notre comportement, dans nos actions, dans nos expériences (Zeleny, 2006). Elle n'est donc pas sans poser des problèmes dans les grandes entreprises au sein desquelles la mobilité des professionnels entre les pays (Guo *et al.*, 2018), les chocs culturels qui en résultent (Lucas, 2006) et leur accompagnement par les managers sont au cœur de leur succès. Comment dans notre monde technologique, aider les managers de demain à favoriser ce transfert ?

## **2 – Enseigner le management pour une industrie durable et responsable**

La dimension sociomatérielle forte des technologies et le *digital undertow* (Orlikowski & Scott, 2023) discutent la place de l'humain dans les activités professionnelles, l'évolution de secteurs d'activités complets et, par là-même, engendrent de nombreux débats théoriques. Par exemple, le concept de conscience de la situation (Endsley, 1995) trouve une filiation dans l'IT *Mindfulness* (Thatcher *et al.*, 2018) impliquant lui-même des réflexions plus larges dans le domaine des organisations à haute fiabilité (HRO), dans le travail d'équipe entre robots/drones/humains (e.g. *Human-Autonomy Teaming*, Chen *et al.*, 2018 ; Lyons *et al.*, 2022), etc. Ces nouvelles technologies ouvrent des perspectives considérables autant qu'elles font courir des risques quant à la nature des connaissances à construire et transmettre en management (cf. Peters *et al.*, 2023). Ainsi, le développement exponentiel de l'IA et des technologies questionne la capacité des futurs managers à accompagner les transformations socio-économiques et environnementales qui découlent de leurs usages (Symons, 2019).

Par ailleurs, la robotisation et l'automatisation des métiers techniques, et plus spécifiquement des chaînes de production, n'est pas sans impacts sur les compétences,

le travail, son organisation et donc sur le rôle des managers des sites de production pour accompagner ces transformations. La machine, loin de se substituer à l'homme, réagence les rapports de l'homme aux équipements et réinterroge les modalités du travail individuel et collectif (Blanc-Brude & Defélix, 2023). Elle questionne ainsi la manière d'exercer les métiers techniques (Bennis, 2021), de même que le rapport que l'homme entretient avec la prescription du travail (Colin & Grasser, 2023) imposé par la machine. Agir en manager responsable devient alors essentiel. Il ne s'agit pas uniquement pour le manager d'adopter des postures de contrôle mais aussi d'accompagner et de reconnaître la complexité des opérations et des décisions prises par les opérateurs qui ont le sentiment de ne pas être reconnus et entendus (Blanc-Brude & Defélix, 2023). En dernier lieu questionner le rôle du management au cœur de l'industrie du futur, c'est aussi être en mesure d'évaluer les impacts positifs comme négatifs de cette nouvelle forme d'industrie sur l'environnement. Or, si la technologie dite verte peut être un moyen de faire face aux enjeux écologiques actuels et à venir, elle n'est pas sans impact sur l'environnement (Flipo *et al.*, 2016). Il incombe alors au manager responsable de questionner son empreinte écologique ainsi que le business modèle de ces nouvelles industries 4.0.

\*\*\*

Le thème 2025 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 :

Baumard, P. (2019). Quand l'intelligence artificielle théoriserait les organisations. *Revue Française de Gestion*, 285, 135-159.

Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training & development*, 51(12), 25-31.

Bennis, C. M. (2021). *L'ambidextrie des opérateurs dans l'usine digitalisée*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et Management de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Blanc-Brude, V., & Defélix, C. (2023). Des puces et des hommes : quand le travail « 4.0 » se révèle plus humain que prévu. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 3, 49-59.

Chen, J., Lakhmani, S., Stowers, K., Selkowi, A. Wright, J., & Barnes, M. (2018). Situation awareness-based agent transparency and human-autonomy teaming effectiveness. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 19(3), 259-282.

Colin, T., & Grasser, B. (2023). Travailler avec des cobots dans l'usine du futur : vers une évolution du rapport de prescription ? In *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 3, 21-33.

- Davenport, T.H., Long, D., David, W., & Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Endsley, M.R. (1995). Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems. *Human Factors Journal*, 37(1), 32-64.
- Flipo, F., Deltour, F., & Dobré, M. (2016). Les technologies de l'information à l'épreuve du développement durable. *Natures Sciences Sociétés*, 24(1), 36-47.
- Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G., & Rose, E. L. (2020). Global mobility of professionals and the transfer of tacit knowledge in multinational service firms. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 553-567.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Edition du Cerf.
- Lambert, S. & Gentelet, K. (2022). Voici pourquoi l'intelligence artificielle ne peut être considérée comme un simple outil. *The Conversation*, 08 août.
- Letiche, H., De Loo, I., Cordery, C., & Moriceau, J.-L. (2024). *Accountability Research Ethnographic Methods in Organisation and Accounting*. Routledge.
- Lucas, L. M. (2006). The role of culture on knowledge transfer: the case of the multinational corporation. *The Learning Organization*, 13(3), 257-275.
- Lyons, J., Sycara, K., Lewis, M., & Capiola, A. (2022). Human–Autonomy Teaming: Definitions, Debates, and Directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-15.
- Moriceau, J.-L., Paes, I., & Robert, E. (2022). Des films pour relier : Introduire les affects dans la business school. *Management International*, 26(5), 48–60.
- Orlikowski, W., Scott, S. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement: A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 1-16.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creation Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Peters, M. L. Jackson, M. Papastephanou, P. Jandric, G. Lazaroiu, C. Evers, & S. Fuller (2023). AI and the future of humanity: chatGPT4, philosophy and education – Critical responses. *Educational Philosophy and Theory*, 1–35.
- Serres, M. (2012). *Petite poucette* (Vol. 125). Le pommier.
- Symons, J. (2019). *Ecomodernism: Technology, Politics and the Climate Crisis*. John Wiley & Sons
- Hartmut, R. (2018). *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*. La Découverte.
- Thatcher, J. B., Wright, R., Sun, H., Zagenczyk, T. J., & Klein, R. (2018). Mindfulness in Information Technology Use: Definitions, Distinctions, and a New Measure. *Management Information Systems Quarterly*, 42(3), 831-847.
- Vandangeon-Derumez, I & Saives, A-L. (2022). L'enseignement créatif et critique du management. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-13 | 2022, 1-21.
- Zeleny, M. (2006). Knowledge-information autopoietic cycle: towards the wisdom system. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(1), 3-18.