

# Introduction

**Guillaume FLAMAND<sup>1</sup> et Olivier BACHELARD<sup>2</sup>**

Le débat sur les écoles de gestion est intense. Depuis longtemps, il prend place au cœur même de ces écoles et de leur écosystème. Il y est mené par nombre de leurs acteurs, dont certains comptent parmi les plus influents. De grands noms de la pensée gestionnaire ont ainsi avancé que les *business schools* devaient se repenser en profondeur. En 2004, Mintzberg soutenait, par exemple, que ces écoles tendaient à former des profils très (voire trop) rationnels et analytiques, ne se souciant pas suffisamment des êtres humains qui les entourent. Cela est problématique car Ghoshal, en 2005, a souligné que les écoles de gestion propagent dans les organisations et la société les pratiques qu'elles analysent et enseignent. Ces arguments sont recevables car d'éminents sociologues ont constaté cet effet, à l'image de Vincent de Gaulejac, en 2009, que Frank Bournois cite dans sa préface. Selon de Gaulejac, une culture excessivement focalisée sur le quantitatif, le court terme et le profit financier se serait établie dans une multitude d'organisations et de secteurs. Cette culture se serait même progressivement installée dans la société où tout se gère et s'optimise de plus en plus. La présence, elle aussi croissante, de technologies émergentes (aussi prometteuses soient-elles) dans le monde du travail risque de renforcer encore cette déshumanisation de la gestion. Dans les organisations, l'intelligence artificielle ou les *cobots* peuvent être difficiles à accueillir et les *Big data* amènent leur lot de problèmes éthiques. Toutefois, il est indiscutable qu'un effort conséquent existe déjà pour prendre en compte ces difficultés. Les initiatives sont multiples. L'effort doit être poursuivi. Comprendre comment procéder à cette humanisation de la gestion est donc devenu un enjeu considérable pour l'avenir.

Or, en 2015, Petriglieri et Petriglieri déclaraient que les écoles de gestion pouvaient être des acteurs clés dans le projet qui veut humaniser la gestion. Leur approche s'inscrit dans un mouvement optimiste. Dans les termes d'Arbaugh

---

1. Enseignant-chercheur et responsable de pôle à l'ISC Paris.

2. Professeur emlyon business school, Directeur des relations institutionnelles campus de Saint-Etienne.

en 2010 (p. 280), il « présente les écoles de gestion comme des contributeurs au moins neutres et même positifs à nos étudiants et à la société ». Ce mouvement commence à articuler différentes propositions du second rapport « Carnegie », publié par Colby et ses collègues en 2011. Ce rapport a infléchi la ligne que le premier rapport du même nom – très influent puisqu'il a orienté les pratiques des écoles de commerce de la planète entière – avait fixée en 1959 pour la formation à la gestion. Alors que le premier rapport insistait beaucoup sur la « science managériale », le second réclame davantage d'équilibre à la fois entre théorie et pratique et entre les disciplines (notamment entre la gestion et les humanités). Néanmoins, ce nouveau rapport, comme une partie significative des recherches et projets existants, travaille surtout à l'amélioration de la situation par la refonte de la pédagogie et de la recherche. Avec leur essai audacieux de 2015, Petriglieri et Petriglieri vont encore plus loin. Ils ont souligné l'intérêt de placer l'humanisation de la gestion au cœur des missions et des activités des *business schools*. En d'autres termes, ils ont appelé à ce que ces écoles soient vues comme des organisations au service de cette humanisation de la gestion.

Dans la foulée de ces premières propositions optimistes, il nous a paru indispensable de poursuivre la réflexion sur la façon dont les écoles de management peuvent humaniser la gestion. Nous avons considéré à la fois comment les écoles peuvent s'organiser pour cet objectif, dans une première partie regroupant sept chapitres, et comment l'activité pédagogique peut être repensée pour un tel projet, dans une deuxième partie proposant six chapitres. Globalement, en allant de l'analyse de l'histoire de ces écoles jusqu'à la façon très concrète d'enseigner, notre ouvrage collectif apporte un panorama riche et éclairant sur tout ce que les écoles de management font et peuvent faire pour humaniser la gestion et améliorer la société.

## **Partie 1 : L'organisation des écoles de management pour humaniser la gestion**

La première partie regroupe les chapitres portant sur la façon dont les écoles de management peuvent s'organiser pour contribuer au projet d'humanisation de la gestion.

En plus de considérer en détail les possibilités pratiques d'organisation des écoles, cette partie amène à poser des questions fondamentales. Ainsi, placer ces écoles à la source d'une humanisation des pratiques de gestion revient inévitablement à interroger leur rôle dans la société. Cela nécessite de réfléchir à l'orientation philosophique de leur action, alors que de multiples possibilités existent. Par exemple, Mintzberg a plaidé en 2004 pour une formation alternative et Gioia a soutenu en 2002 l'idée d'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 la préparation des futurs managers. À un autre

pôle, les approches « critiques »<sup>3</sup> de la gestion 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 management ? Est-ce à ces écoles d'assumer un rôle transformateur pour les personnes et la société ? Quels sont les moyens nécessaires au niveau organisationnel pour que de telles initiatives fonctionnent ?

Pour répondre à ces questions, la partie offre des perspectives variées. Elle débute avec une approche historique qui dresse aussi un panorama de l'écosystème de ces écoles. Jacques Igalens analyse ainsi en profondeur le « tournant humaniste » des *business schools* françaises qui ont toujours joué un rôle de premier plan sur la scène mondiale de ces écoles. Arnaud Lacan s'interroge ensuite sur les profils que ces écoles doivent vouloir former, ce qui complète ce panorama du contexte des écoles, et il souligne que ces écoles de gestion sont à la fois écoles de commerce et de management. Les deux chapitres suivants portent sur le fonctionnement interne de ces écoles. Jean-Christophe Hauguel analyse la mise en place d'une « raison d'être » focalisée sur l'humain, à l'ISC Paris qu'il dirige. Guillaume Flamand et Lobna Baccouche soulignent cet enjeu d'organisation interne des écoles, en considérant la place de l'espace dans le projet d'humanisation. Puis, deux chapitres dialoguent avec les fondements philosophiques à mobiliser pour soutenir ce projet. Amira Dahmani se demande quels types de cadre de pensée sont pertinents. Nadia Tebourbi considère comment le modèle de l'organisation apprenante permet de construire un programme de formation pour qu'il contribue à humaniser la gestion. Enfin, Guillaume Flamand et Lobna Baccouche se penchent sur un acteur clé dans l'organisation des écoles de gestion, dont le rôle mérite d'être davantage analysé. Ils se demandent ainsi si les professeurs de gestion peuvent être des *business partners* de leur école, afin de contribuer de façon transversale au projet d'humanisation de la gestion.

Cette partie s'intéresse donc particulièrement à l'action de ces écoles en tant qu'organisations, en analysant leur contexte de travail, leurs missions et la façon dont elles s'organisent elles-mêmes et entre elles.

## Partie 2 : La pédagogie des écoles de management pour humaniser la gestion

La deuxième partie cherche à savoir comment les activités pédagogiques des écoles de management peuvent contribuer à ce projet d'humanisation de la gestion.

De nombreuses expériences pédagogiques originales ont déjà été identifiées comme des leviers efficaces de développement de compétences qui rappellent fortement une humanisation de la gestion. Par exemple, Petriglieri et Petriglieri génèrent leurs propositions sur les écoles de gestion à partir de réflexions

3. Pour une présentation de ce mouvement, voir, par exemple, l'article de 2011 de Huault et Perret.

antérieures liées à la pédagogie. Dans une étude publiée en 2010, ils ont ainsi analysé en quoi ces écoles peuvent offrir des opportunités d'apprendre sur soi-même pour devenir le leader que l'on souhaite. Le second rapport Carnegie multiplie quant à lui les présentations de logiques pédagogiques alternatives dont les effets prépareraient à une pratique de la gestion adéquate pour notre temps. Quelles méthodes pédagogiques peuvent donc contribuer à l'humanisation de la gestion ? Quels sont les mécanismes sous-jacents et les postulats philosophiques de ces pédagogies ? Quelles approches peuvent répondre aux critiques adressées à la formation à la gestion ?

Pour nous éclairer sur ces questions, la deuxième partie de cet ouvrage analyse différentes possibilités pédagogiques. Trois chapitres tentent d'abord d'identifier des moyens originaux de former à des compétences très importantes pour une gestion humanisée mais qui sont réputées difficiles à développer. Moez Ben Yedder propose l'art pour soutenir les enseignements d'éthique qui ne parviennent pas toujours à produire des effets quand ils sont abordés à l'aide d'une modalité pédagogique classique. Melanie A. Robinson et Pénélope Codello présentent l'intérêt du jeu d'évasion pour aider les étudiants à s'approprier un leadership humain. Rochdy Lairi avance que la résilience peut être développée par la valorisation de l'activité d'écriture, que tout étudiant en gestion pratique quotidiennement, si la résilience est utilisée comme cadre intellectuel de la pédagogie. Ce faisant, il fait découvrir l'enjeu du « driver pédagogique » dans les activités pédagogiques. Les trois derniers chapitres de l'ouvrage placent les relations entre acteurs de l'écosystème de la gestion au centre de l'humanisation de la gestion par les écoles de management. Patricia Pignier-Hondareyte s'intéresse à la « distanciation » des enseignements mise en œuvre à grande échelle et presque sans délai lors de la crise du coronavirus. Elle considère les actions que les équipes d'un établissement peuvent mener pour qu'une pédagogie compatible avec l'humanisation de la gestion puisse être maintenue en contexte distanciel. Le chapitre rédigé par Olivier Bachelard, Nadine Dubruc, Laetitia Jeanjean et Anne-Clémence Valette offre une analyse détaillée de la façon dont un ensemble d'écoles d'un territoire peut s'organiser pour offrir aux étudiants une expérience favorable à une gestion humaine. Enfin, Jocelyne Barreau et Gregor Bouville continuent cette exploration des associations avec d'autres acteurs de l'écosystème où évoluent les écoles de management. Ils suggèrent d'inviter des salariés aux profils professionnels variés et des syndicalistes pour témoigner sur le travail, afin de compléter les interventions de dirigeants qui sont déjà habituelles dans ces écoles.

Ces chapitres révèlent ainsi que le travail auprès des étudiants, notamment par l'activité pédagogique des enseignants-chercheurs au sein d'un riche écosystème, reste un levier central de l'action réussie des écoles de management. Ainsi, cette deuxième partie apporte des clés opérationnelles à ceux qui enseignent la gestion et à ceux qui organisent ses enseignements pour que la pédagogie puisse servir un projet de gestion humanisée.

En somme, l'objectif de cet ouvrage est d'approfondir la façon dont les écoles de management peuvent contribuer à l'humanisation de la gestion. Comme l'a souligné Frank Bournois dans sa préface, ces écoles « *ont pris une place considérable dans notre société car ce sont des incubateurs de transformation et des réseaux de talents* ». Une telle importance oblige ces écoles à se réinventer constamment. Il nous a donc semblé indispensable de nous pencher sur les initiatives qu'elles multiplient pour humaniser la gestion. Bien comprendre les actions entreprises par ce mouvement ne peut qu'aider ceux qui veulent y participer.

### **Pour aller plus loin**

ARBAUGH J.B. (2010), "Introduction: And now for something completely different – Business school envy?", *Academy of Management Learning & Education*, 9(2), 280-281.

COLBY A., EHRLICH T., SULLIVAN W.M., DOLLE J.R. et SHULMAN L.S. (2011), *Rethinking undergraduate business education: Liberal learning for the profession*, Jossey-Bass.

DE GAULEJAC V. (2009), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil.

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", *The Academy of Management Executive*, 16(3), 142-144.

HUAULT I. et 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), 282-309.

MINTZBERG H. (2004), *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, Financial Times Press.

PETRIGLIERI G. et PETRIGLIERI J.L. (2010), "Identity workspaces: The case of business schools", *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 44-60.

PETRIGLIERI G. et PETRIGLIERI J.L. (2015), "Can business schools humanize leadership?", *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 625-647.