

APPEL A CONTRIBUTION- JUIN 2018
Numéro Spécial sur les cas pédagogiques critiques
Revue Recherche et Cas en Sciences de Gestion
(FNEGE Émergente)

Ce qui est écrit dans le cas que vous nous avez demandé de préparer, ce n'est pas la vraie vie, ça ne se passe pas comme ça ! La situation me paraît trop idyllique et elle ne restitue pas la réalité en entreprise. Pire encore, ça conduit les apprenants à construire des idées-reçues sur leur rôle de manager « hyper-confiant » à la sortie de l'école !¹.

Telle est l'interpellation qu'un étudiant nous a récemment lancée, consacrant une fois de plus l'inadéquation des cas pédagogiques habituellement utilisés dans les établissements d'enseignement de gestion. Cette anecdote est révélatrice d'une insuffisance dans la pédagogie des cas telle qu'elle a été pratiquée jusqu'à présent en France. Plus précisément, nous constatons notamment les écueils suivants :

- Une insuffisance du recours à des fondements théoriques robustes permettant une véritable analyse des situations traitées dans les études de cas ;
- Une méconnaissance de la part des étudiants du contexte socio-historique dans lequel se trouve la situation décrite ;
- Un souci prioritaire de trouver une solution opérationnelle généralisable entraînant une insuffisance de réflexion ouverte sur une multiplicité d'alternatives possibles.

C'est à partir de ces constats que nous nous fixons pour objectif dans cet appel à contribution d'encourager le développement de cas pédagogiques en management qui invitent les apprenants à avoir un regard critique sur les pratiques organisationnelles contemporaines et développent chez eux la posture de réflexivité critique. Cette posture favorise, chez les apprenants, une réflexion sur leurs idées-reçues concernant l'organisation, la nature du management et des pratiques organisationnelles ainsi que sur le pouvoir, les luttes et les idéologies inscrites dans les pratiques managériales. À la différence des cas pédagogiques classiques, les cas critiques constituent une alternative radicale aux théories et aux modèles "mainstream" en management en développant des objectifs et des contenus différents qui s'inscrivent dans les *Critical Management Studies* (CMS).

¹ Extrait d'un échange avec un étudiant en 1^{ère} année au cours de l'animation d'une étude de cas en janvier 2018.

Genèse et fondements du projet de création de cas pédagogiques critiques :

Depuis une dizaine d'années, le courant des CMS, qui s'est développé en Grande Bretagne au début des années 1990, suscite l'intérêt croissant de la communauté académique francophone (Golsorkhi, et al., 2009 ; Allard-Poesi et Loilier, 2009 ; Taskin et Nanteuil, 2011). Le postulat central qui guide les CMS consiste à « rejeter l'idée selon laquelle le management se réduirait à une activité technique et l'organisation à un instrument neutre pour réaliser des objectifs partagés » (de Nanteuil et Taskin, 2011, p. 19). Ainsi, de plus en plus d'enseignants-chercheurs orientés vers ces études s'interrogent sur la pédagogie correspondante. En effet, à quoi serviraient des approches originales, remettant en cause les fondements du "mainstream", si elles ne débouchaient pas aussi sur un renouvellement des enseignements ?

En Grande Bretagne, et depuis une quinzaine d'années, un courant est né autour d'approches alternatives d'enseignement intitulées "*Critical Management Education*" (voir notamment Grey 2004, Boje et Arkoubi 2008). En outre, le "*Dark Side Case Writing*" réunit tous les ans, depuis 2001, un concours du meilleur cas illustrant le "côté sombre" du management moderne. Trois recueils d'études de cas s'inscrivant dans cette perspective ont été publiés². Néanmoins, pour l'enseignant francophone, pourtant aujourd'hui doté de trois ouvrages généraux³ sur l'approche critique, désireux d'utiliser de nouveaux supports pédagogiques, rien n'existe vraiment dans ce sens. Le comment enseigner est débattu (de Woot et Kleymann, 2011) or ce que nous constatons est davantage l'absence d'outils pour le faire : les ressources restent rares en particulier dans la sphère pédagogique francophone.

Par ailleurs, les articles de recherche relevant de cette perspective sont déjà présents dans des revues anglo-saxonnes soit généralistes : *Organization*, *Organization Studies*, *Human Relations*; soit spécialisées mais porteuses d'une approche critique comme par exemple : *Critical Perspectives on Accounting* ou *Critical Perspectives on International Business*. La particularité ici est de proposer dans une revue francophone non seulement un outil pédagogique (le cas) mais aussi une réflexion académique (inscrire le cas dans la pensée critique).

² Raufflet, E., & Mills, A. J. (Eds.). 2009 ; Diochon, P.F., Raufflet, E. and Mills, A.J. (Eds.) 2013 et Sauerbronn, F.F., Diochon, P.F., Raufflet, E. and Mills, A.J. (Eds.) 2018.

³ Rappelons ceux dirigés par 1/ Golsorkhi, D ; Huault, I. et Leca, B. (2009) 2/ L. Taskin et M. de Nanteuil (2011) et 3/ F. Palpacuer, M. Leroy et G. Naro (2010)

Dès lors, notre projet consiste à faire des propositions sur l'enseignement francophone de l'approche critique en management et de nous positionner par rapport aux "*Dark Side Cases*". Parmi les supports pédagogiques critiques utilisés, nous proposons de nous centrer sur les cas pédagogiques qui s'intègrent facilement dans les enseignements actuels, ne nécessitent pas un gros investissement et qui sont faciles à diffuser. Ceux-ci peuvent être des cas "papier" ou des supports divers (bande dessinée, cahier d'illustrations, etc.). La méthode des cas est encore aujourd'hui largement répandue et prépondérante dans les enseignements en management. De plus, au niveau institutionnel, elle est la mieux acceptée dans la mesure où les innovations pédagogiques prônées par beaucoup d'établissements (les MOOCs et les *Serious Games*) semblent, dans la pratique, encore difficiles à mettre en œuvre ou nécessitent des investissements élevés.

Objectifs et thèmes possibles :

Le projet de création de cas pédagogiques critiques vise à proposer un renouvellement des outils pédagogiques en s'inscrivant dans les approches critiques en management. Il vise ainsi à repenser et écrire autrement (scénarisation, vocabulaire, etc.) les cas pédagogiques en management à travers des études de cas critiques qui permettent aux apprenants d'analyser des situations managériales complexes soulevant des dilemmes éthiques et des rapports de force conflictuels entre les différentes parties prenantes d'une organisation. Ces études de cas dépassent les limites de l'approche dominante "*Bad Apples*" qui caractérise en particulier les deux premières collections des "*Dark Side Cases*" et qui tend à simplifier la complexité de la réalité organisationnelle.

Les objectifs d'un cas pédagogique critique sont de permettre aux apprenants de :

- Se mettre en contact de réalités souvent ambiguës et pouvant soulever des questions éthiques (rapports de force, lutte pour le pouvoir, corruption, népotisme, etc.),
- Utiliser des approches théoriques hétérodoxes afin d'analyser les crises financières, sociales ou écologiques qui mettent de plus en plus en cause le discours *mainstream* en management,
- Traiter des situations de déséquilibre de pouvoir et/ou de domination (à l'intérieur de l'organisation ou entre organisations),
- Décrire des situations où certaines parties prenantes s'opposent aux projets de changement initiés par les dirigeants (consommateurs, salariés, syndicats, fournisseurs, clients, gouvernement, populations locales, associations, etc.),

- Montrer les aspects dysfonctionnels de certains anciens ou nouveaux outils de gestion (exemples : *reporting extra-financier*, évaluation des performances, ERP, bilan carbone, *Mix Marketing*, etc.),

Thèmes possibles :

Nous encourageons les soumissions examinant une série de questions sociales et organisationnelles dans toutes les disciplines de gestion qui incluent (mais qui ne sont pas limitées aux) :

- Relations entre sous-traitants/donneurs d'ordre : chaînes de valeurs, consommateurs, flexibilité, conditions de travail, corruption, etc.
- Négociations internationales, firmes multinationales : la façon/les conditions dans lesquelles les contrats se négocient, l'innovation se développe, etc.
- Informations économiques et financières : délits d'initiés, questions d'influence, la corruption, les détournements de fonds, fiscalité, les abus de biens sociaux, etc.
- Questions liées au genre et au management de la diversité,
- Contradictions liées au développement de l'entrepreneuriat,
- Enjeux politiques liés à la responsabilité sociale de l'organisation,
- Tensions et contradictions liées aux formes alternatives d'organisations (entreprises libérées, startups, coopératives, etc.)
- Enjeux liés à l'idéalisation de l'innovation managériale et sociale (innovation de produit, innovation de procédés, innovation managériale, etc.)

Nous encourageons les participants à utiliser des formats innovants dans leurs cas (jeux de rôle, vidéos, documentaires, bandes dessinées, cahiers d'illustrations, portraits, etc.).

Critères de soumission du cas pédagogique critique⁴ :

Le cas pédagogique devra répondre aux critères suivants :

- L'utilisation d'approches théoriques hétérodoxes afin de proposer une analyse alternative du discours et des pratiques *mainstream* en management,
- La mise en lumière des éléments de nature contradictoire/paradoxe qui placent l'apprenant dans une situation de dilemme,
- L'illustration de la diversité des acteurs/parties prenantes tant dans les domaines politique, économique, institutionnel, social, etc.,
- La mise au jour des idéologies sous-jacentes aux pratiques et aux outils de gestion,
- La non focalisation exclusive sur la réussite (ni non plus sur les échecs),
- La considération d'alternatives/solutions possibles dans la discussion,
- L'originalité des supports pédagogiques utilisés (l'utilisation de supports visuels tels que vidéos, films, documentaires, etc.),
- L'utilité des notes pédagogiques qui accompagnent les cas critiques ainsi que la bibliographie académique associée.

Modalités de soumission :

Les textes sont attendus en français.

Toutes les soumissions doivent respecter le format de la revue Recherche et Cas en Sciences de Gestion à savoir :

- Un article académique sur le cas comportant un ancrage théorique. Il doit comporter une revue de la littérature relative au sujet du cas. Ce document s'apparente à un article scientifique et comporte une présentation du cas.
- Le cas lui-même, tel qu'il sera soumis aux apprenants, et qui sera mis en ligne.
- Un guide d'animation et de solutions possibles, disponible pour les enseignants

⁴ Ces critères ont été présentés par I.Dhaouadi, YF.Livian, S.Mercuri-Chapuis et N.Tessier lors d'une table ronde animée lors du 6ème Atelier Doctoral sur les *Critical Management Studies* à l'Université de Paris-Est, le 29 mars 2017.

Soumission et processus de révision :

Les personnes intéressées sont priées avant tout envoi de prendre contact avec les éditeurs invités pour ce numéro aux adresses suivantes : smercurichapuis@univ-catholyon.fr et ntessier@univ-catholyon.fr

Les textes soumis feront l'objet d'un processus d'évaluation par le comité scientifique. Dans leur proposition, qui doit être anonyme et sans page de garde, les auteurs doivent inclure « Cas pédagogique critique » comme mot clé. La date limite de soumission est le 31 mai 2019.

Les documents retenus seront publiés dans la revue en fin d'année 2019.

Comité scientifique :

Balas Nicolas, Maître de Conférences, Institut Montpellier Management

Bousalham Youcef, Maître de Conférences, Université de Rouen

Bidan Marc, Professeur des Universités, Université de Nantes

Dhaouadi Inès, Enseignante-chercheuse, ESDES the Business School of Uclj

Fatien Diochon Pauline, Professeur Assistante, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá

Fournier Valérie, Senior Lecturer, University of Leicester School of Management

Germain Olivier, Professeur, UQAM Montréal

Jaumier Stéphane, Professeur Assistant, Grenoble Ecole de Management

Joffre Olivier, Maître de conférences, HDR, Université Paris-Est Créteil

Livian Yves-Frédéric, Professeur Honoraire, IAE Université Jean Moulin Lyon 3

Mercuri Chapuis Sylvaine, Enseignante-chercheuse, ESDES the Business School of Uclj

Perret Véronique, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Vercher-Chaptal Corinne, Professeur des Universités, Université Paris 13

Tessier Nathalie, Enseignante-chercheuse, ESDES the Business School of Uclj

Trébuçq Stéphane, Professeur des Universités, IAE, Université de Bordeaux

Bibliographie :

- Allard-Poesi, F. & Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en sciences de management ? Que pourrait-elle être ? *Série Études critiques en management*, Économies et Sociétés.
- Alvesson, M., Bridgman T., Willmott H. (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford, Oxford University Press.
- Alvesson M., Willmott H. (1992). *Critical Management Studies*, London, Sage Publications.
- Alvesson M., Willmott H. (1996). *Making Sense of Management A Critical Introduction*. London, Sage Publications.
- Boje D., Arkoubi, K. (2009). Critical Management Education Beyond the Siege, in Armstrong, S and Fukami, C. *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*, London, Sage.
- Fatien Diochon P., Raufflet E., Mills A. (Eds) (2013), *The Dark Side 2: Critical Cases on the Downside of Business*, Greenleaf Publications.
- Golsorkhi, D., Huault, I. et Leca, B. (Coord.) (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*, Québec, Presses de l'Université de Laval.
- Grey Ch. (2004), Reinventing business schools : the Contribution of CME, *Academy of Management Learning and Education*, 3, 2, 178-186.
- Osty, F., Uhalde, M. (Eds) (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise, penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte.
- Palpacuer, F., Leroy, M. & Naro, G. (Coord.) (2010) *Management, mondialisation, écologie : regards critiques en sciences de gestion*, Paris, Editions Hermès Sciences.
- Raufflet E., Mills A. (Eds) (2009). *The Dark Side: Critical Cases on the Downside of Business*, Greenleaf Publications.
- Sauerbronn, F.F., Diochon, P.F., Raufflet, E. and Mills, A.J. (Eds.) (2018). *The Dark Side 3: Critical Cases on the Downside of Business*. New York, Routledge.
- Taskin, L & de Nanteuil, M. (Eds.) (2011). *Perspectives critiques en management Pour une gestion citoyenne*, Bruxelles, De Boeck.