

« Du Management et du développement durable »

Pour une approche décloisonnée et transversale des sciences humaines

CIRET Juillet 2016

David Boucaud
Docteur en Management
Economiste/Psychanalyste

Nous répondons dans ce Document à la question de la RSE dans le management des entreprises et des sociétés. Celle-ci constitue une problématique nouvelle qui porte sur les fondements même d'une authentique science du management, dépassant les clivages méthodologiques traditionnels en sciences de gestion (positivisme/constructivisme, modèle européen/modèle américain (étasunien)), proposant une approche épistémologique et méthodologique originale.

Le développement durable ne peut être sans une approche globale des sociétés et une évolution paradigmatique à la fois scientifique et politique

1°) La société et l'humain, champ naturel du management

La confusion est encore trop souvent faite entre management et gestion. La gestion est l'application d'outils de régulation à une organisation, tandis que le management¹ est l'harmonisation du lien entre l'homme et l'organisation, la société.

Le management porte dans son essence, une finalité humaine et sociale, appliquée, contextualisée. En effet dans « le choc des paradigmes en sciences de gestion », Roland PEREZ, professeur émérite de sciences de gestion à Montpellier considère que la science de gestion est souvent considérée comme une science de l'ingénieur, ne tenant pas compte du fait que, traitant des organisations, elle relève des sciences humaines et sociales.

Notre proposition est par conséquent de distinguer la science de gestion, pratiquant « l'ingénierie de gestion », s'appuyant sur le paradigme positiviste dominant, de la science du management, qui procède d'une approche transdisciplinaire en sciences humaines et sociales, et participe du paradigme constructiviste.

De ce fait, le chercheur en management est davantage un « trouveur », qu'un chercheur car son but n'est pas l'élaboration de modèles généraux, universels, mais s'agissant de la dynamique des hommes, de développer au sein d'une organisation singulière, un équilibre social permettant le développement et la pérennisation de cette organisation.

Si tel est le cas, cela signifie que le management est nécessairement complexe, global, et que les tentatives de spécifications ne peuvent être que des « angles d'attaques », d'une seule grande problématique, ne pouvant aboutir qu'à des solutions incomplètes, partielles, insuffisantes.

L'homme n'est pas une « ressource humaine » pour l'organisation, ce n'est pas un « facteur de production », c'est l'origine et la finalité de l'organisation, ceci est une évidence, que l'on avait oublié dans une logique mécaniste et mercantile, inappropriée, qui de déséquilibre en crise sociale et économique, écologique, a rappelé cet aspect oublié.

Aujourd'hui dans une logique du « sauve qui peut », nous avançons à pas de loup, vers l'homme ce paradigme oublié, comme l'a écrit Edgar Morin², et « fleurissent » des

¹ **Raymond Alain THIETART** écrit : « En management, on constate que les approches systématiques, coordonnées, planifiées se combinent au tâtonnement, aux hésitations et aux réponses impulsives ». au processus rationnel, linéaire, planifié se mêlent l'intuition et le hasard. Chacun agit et interagit, hésite, tire partie d'opportunités, en rate d'autre et ceci de manière dynamique. L'interdépendance des actions est à l'origine de nombreuses incertitudes. Une première incertitude est liée à l'impossibilité de raisonner en termes de causalité linéaire. Une deuxième incertitude est due au fait que les résultats d'une action sont en partie déterminés par l'environnement. Enfin, une troisième incertitude tient à l'interdépendance des parties qui constituent l'entreprise... ». Article *le management ou l'art de la décision*, in les cahiers français n°321, *comprendre le management*, Juillet Août 2004, p.5

Du management et du développement durable

David Boucaud

CIRET Juillet 2016

concepts nouveaux, comme autant d'adjectifs accolés au terme management, sans même que la science du management ait fait l'objet, bien souvent, d'une spécification académique, c'est-à-dire un domaine de recherche singulier, dont l'objet serait la (ou les) dimension(s) humaine(s) et la définition du sens au sein des organisations.

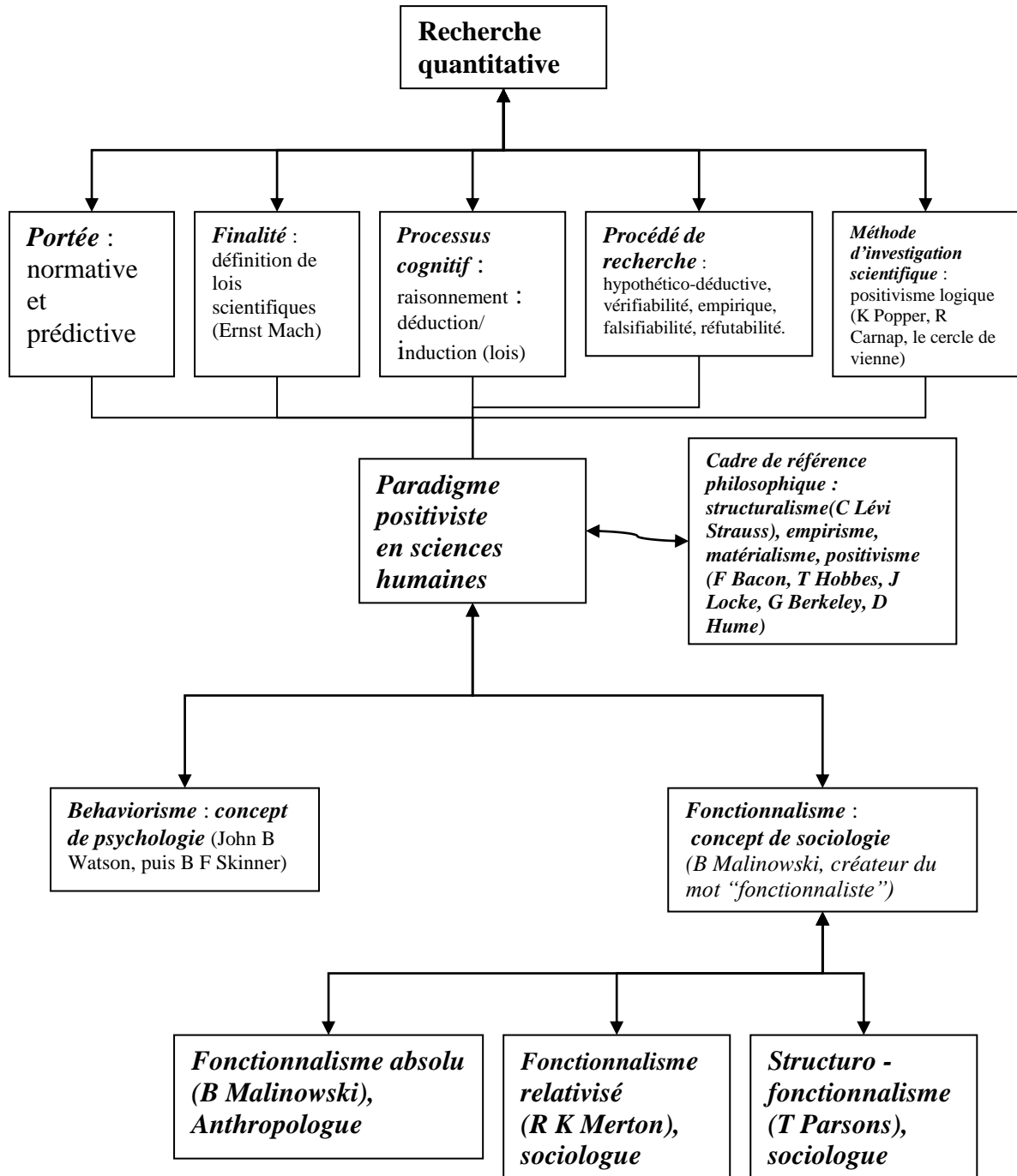
Il nous faut préciser que cette reconnaissance entraînerait de facto, l'introduction de la méthodologie de recherche qualitative, et du paradigme constructiviste³, qui fait débat quant à sa scientificité, dans un univers intellectuel Comtien, où prédomine le positivisme logique, le néo positivisme du cercle de Vienne, c'est-à-dire la méthode quantitative.

C'est au nom de ce paradigme positiviste dominant, que l'homme rationnel a été inventé en science humaine et sociale, « l'homo oeconomicus », c'est-à-dire une simplification mathématisable des comportements et attitudes humaines, permettant d'identifier l'entreprise comme un lieu d'optimum économique, de maximisation du profit sous contraintes. Dans ce cadre là, nous avons tenté de resituer les procès cognitifs, et épistémiques, propres au positivisme de la science de gestion et au constructivisme appliqué au management de la manière suivante :

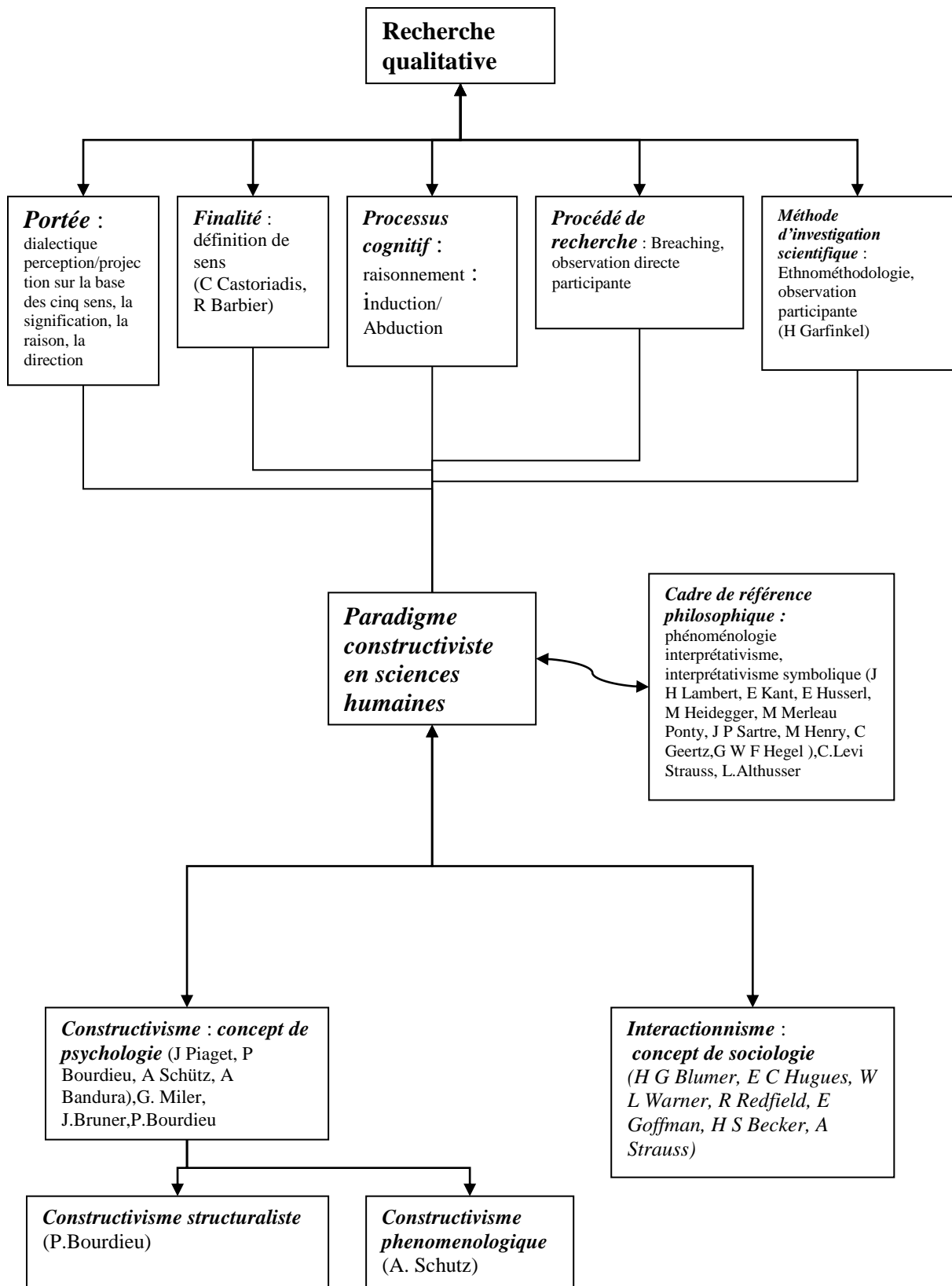
² Edgar MORIN, *le paradigme perdu : la nature humaine*, seuil, 264 pages, 1979

³ Jean Louis LEMOIGNE *pourquoi suis-je un constructiviste non repentant*, revue du MAUSS, n°17,2001, pp 197-223

Paradigme positiviste en sciences humaines; fondements de la recherche quantitative pour la science de gestion



Paradigme constructiviste en sciences humaines; fondements de la recherche qualitative pour la science du management



Déduction, Induction, Abduction

<i>Raisonnement</i>	<i>Rapport entre les phénomènes</i>	<i>signification</i>	<i>Principes cognitifs</i>	<i>Domaine scientifique de prédilection</i>
Déduction	$A \rightarrow B$	A condition nécessaire pour B	Mécaniste et prédictive, expérimentale	Physique, chimie
Induction	$B \rightarrow A$	A sera présent a caque fois que B existera. Il s'agit de partir des faits afin de découvrir les lois régissant les faits	Mécaniste et normative	Méthode juridique
Abduction	$A \leftrightarrow B$	B ne pourrait être la sans A, A ne pourrait être la sans A	Qualitative et compréhensive (au sens de prendre avec) Evidence, appréciation qualitative permettant des conclusions pouvant être déductives, inductives, cohérentes, pertinentes.	Méthode de l'enquête

En fait nous tournons autour du pot, et falsifions l'homme, être complexe, pour soi disant le rendre intelligible. Pendant ce temps les déséquilibres économiques, sociologiques, écologiques perdurent et s'amplifient.

Cette manière de penser, issue du siècle des lumières, qui a eu le mérite de sortir l'homme de l'obscurantisme, a un effet pervers qui est d'effectuer un tri systématique, en science, sur les aspects qui pourrait permettre une approche holistique de la dimension humaine. Ainsi préférons nous étudier Freud plutôt que Jung, éviterons nous d'évoquer les rapports entre Joseph de Maistre et Auguste Comte, les liens entre Malinowski et de Gerando, de Gerando et de Maistre⁴ étant tout deux en lien fondamental avec Louis Claude de Saint Martin⁵ que l'on appelait le philosophe inconnu. Il en sera de même pour Ken Wilber avec la psychologie transpersonnelle, issue des travaux de Jung, à l'origine de la pyramide de Maslow⁶, dont on parlera sans jamais évoquer sa dimension transcendante.

En fait la tradition spéculative du siècle des lumières orientera la pensée scientifique du XXème siècle, et devant les évidences et l'inertie du bon sens, la science humaine et sociale tente de rattraper le retard acquis sur la connaissance de l'homme.

Avec prudence apparaissent de nouveaux concepts, des champs nouveaux, des théories nouvelles, que nous pouvons regrouper dans ce qu'il est convenu d'appeler le *post modernisme*⁷. C'est-à-dire une manière d'introduire les savoirs, la sagesse, du passé dans le présent, sans donner le sentiment de renier le chemin emprunté par le paradigme positiviste dominant en sciences humaines.

Quel est ce savoir ?

Il s'agit de se rappeler que l'homme est un être biologique, participant d'un écosystème. Ce rappel a donné lieu à l'émergence de concept telle la citoyenneté des entreprises, le **développement durable**.

Il s'agit aussi de se rappeler que l'homme est un être psychologique, c'est-à-dire sensible, émotionnel, cognitif,....ce rappel a donné lieu a l'émergence du concept d'éthique dans les entreprises.

⁴ Eugène NYS, *Joseph de MAISTRE et Louis Claude de SAINT MARTIN*, revue du droit international, n°4, 1910, pp 215-235

⁵ Louis Claude de SAINT MARTIN, *observation sur les signes et les idées et réfutation des principes de Mr de Gerando*, édition bibliopolis, 1966

⁶ Abraham MASLOW, l'un des fondateur du *journal of tranpersonal psychology*, pense que la psychologie transpersonnelle est la quatrième force de la psychologie, après la psychologie des profondeurs de Freud, le behaviorisme, la psychologie humaniste. Au delà des approches de ces trois autres catégorie, la psychologie transpersonnelle, ne se limite pas à l'étude du normal ou de l'anormal dans le fonctionnement humain, mais elle s'intéresse aussi aux états dans lesquels les humains évoluent au delà de leur niveau de fonctionnement quotidien, le supra normal.

⁷ Cf. les controverses entre Jean STAUNE de l'Université Interdisciplinaire de Paris (UIP), Alan SOKAL et Jean BRICMONT, Guillaume LECOINTRE

Du management et du développement durable

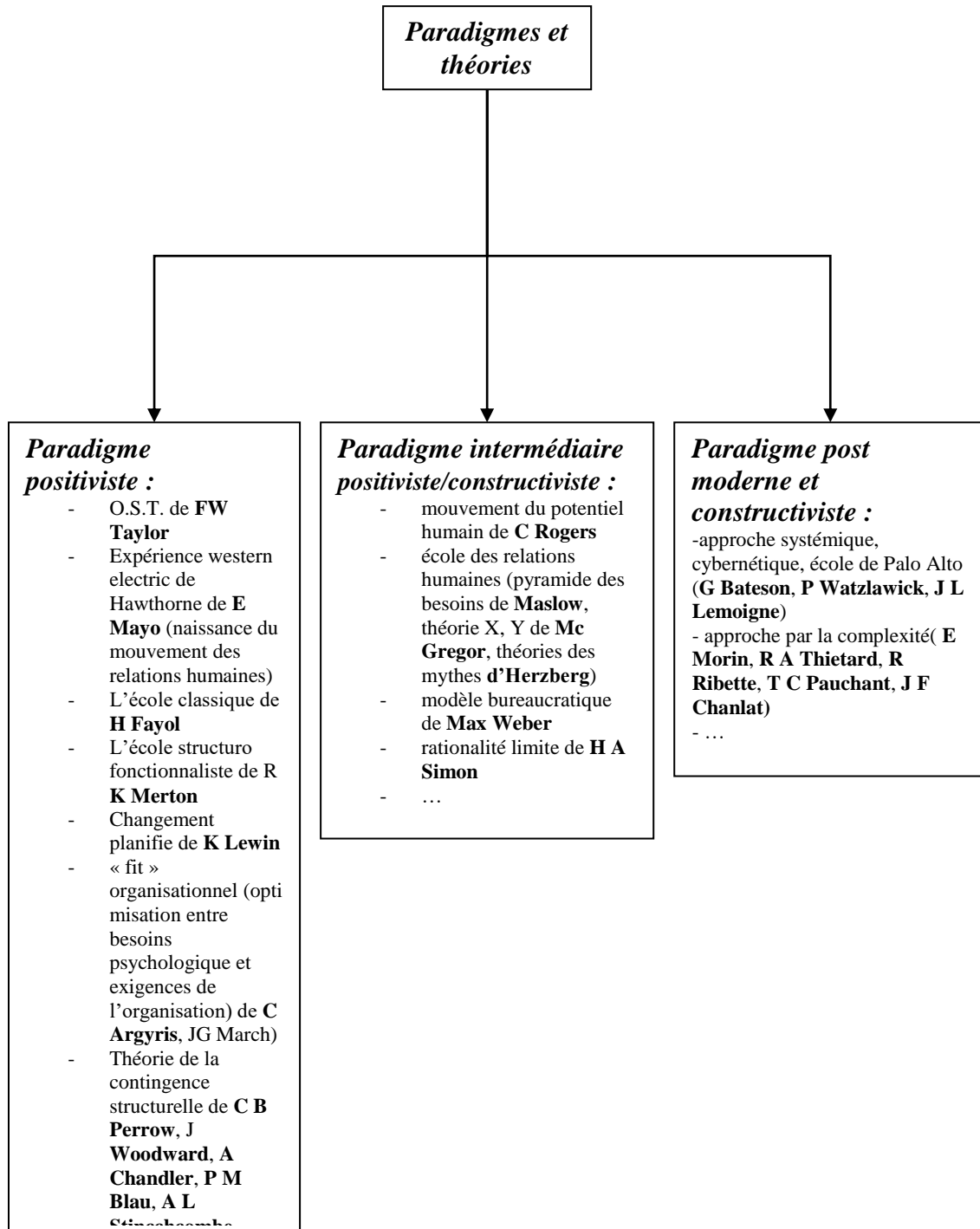
David Boucaud

CIRET Juillet 2016

Il s'agit enfin de rappeler que l'homme est un être physique, et comme tel a une finitude et une finalité. Ce rappel a donné lieu au concept de développement équitable, de commerce équitable.

Ces rappels ont favorisé l'émergence du paradigme constructiviste, post moderne, en management du début du XXième siècle, au début du XXIième. Le schéma suivant établi, en science de gestion et en science du management, les grands corps théoriques passant du positivisme au post modernisme, au constructivisme :

Répartition des grandes théories dans le cadre des paradigmes positivistes et constructivistes en sciences de gestion et sciences du management



2*) Intégration de la RSE dans le management et la gestion

Partant de ces caractéristiques essentielles, réintroduction de la complexité humaine, émergence du constructivisme en sciences du management s'est développé une réflexion, sur un modèle de société favorable, au **développement durable**, à l'éthique et à l'équité, qui a donné lieu à une manière de management qui est l'intégration dans les organisations de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁸.

Nous pouvons, aujourd'hui regrouper d'autres manières de management et d'autres outils de gestion qui découlent de cette évolution. Il s'agit :

- concernant le management du :

- management durable⁹
- management éthique¹⁰
- management équitable¹¹

- concernant les outils de gestion :

- des fonds éthiques
- des agences de notation
- du marketing éthique
- du bilan sociétal
- de l'écobilan

⁸ Cf. les travaux de **l'ORSE** (observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises), www.orse.org, Paris (7, impasse léger, 75017), de **l'ADERSE** (association pour le développement de la responsabilité sociale d'entreprise), www.aderse.org

⁹ Cf. les travaux du **CERMAD** (centre de recherche en management durable), de l'école supérieure de commerce et de management TOURS-POITIERS. Selon le CERMAD, le management durable consiste à « s'éloigner un peu de la définition politique du rapport Brundtland, concernant le **développement durable**, pour se rapprocher des préoccupations opérationnelles des entrepreneurs. Vu comme la contraction du management des organisations et du **développement durable**, le concept de management durable traduit la volonté des membres du CERMAD de réfléchir sur une interprétation entrepreneuriale et opérationnelle des questions soulevées par la responsabilité sociale d'entreprise »

¹⁰ Cf les certifications **EFQM** (la fondation européenne pour la qualité et le management), en particulier la norme SA 8000 (social accountability (responsabilité sociale)), commercialisé et contrôlé par une organisation privée américaine, le **CEPAA**, en vue de « la certification des bonnes pratiques sociales des entreprises qui s'y conforment ». La SA 8000, certifie donc un aspect du **management éthique**. S'inscrivant dans le concept de responsabilité sociale d'entreprise, qui au delà des strictes obligations légales des entreprises, renvoi au comportement éthique et au respect d'un certain nombre de valeurs universelles. Du point de vue du management éthique la SA 8000 porte sur les aspects suivants que les entreprises adhérentes s'engagent à respecter :

- se conformer aux législations nationales et à leurs obligations contractuelles
- respecter les principes des instruments internationaux suivants
- *convention internationale du travail n° 29 et 105(travail forcé), n°87(liberté syndicale),n°100 et 111(égalité des rémunérations entre homme et femme, et non discrimination en matière d'emplois et de professions), n°135(représentation des travailleurs),n°138(age minimum au travail),n°155(santé et sécurité au travail),n°159(réhabilitation professionnelle et emploi des personnes handicapés),n°177(travail à domicile).*
- *Déclaration universelle des droits de l'homme*
- *Convention internationale relative au droit de l'enfant*
- Pratiques disciplinaires
- Heures de travail
- Rémunération et système de management

Cf. aussi **Thierry C PAUCHANT**, *pour un management éthique et spirituel, défis, cas, outils et questions*, Montréal, Fides et presses des HEC, 418 pages.2003;

Jean Jacques NILLES, *l'éthique est une compétence professionnelle*, journal du management, <http://management.journaldunet.com>, 2003

¹¹ Le management équitable consiste en la mise en œuvre du respect des valeurs individuelles de l'entreprise dans le cadre du développement d'une stratégie de **développement durable**. cf. **jean STUCKER**, *le management équitable*, éditions EMS, 216 pages, 2004

Du management et du développement durable

David Boucaud
CIRET Juillet 2016

- de l'éco conception

Cette liste n'est pas exhaustive, mais représente des aspects significatifs de l'orientation nouvelle des préoccupations récentes du management et de la gestion, et qui se retrouvent dans la responsabilité sociale, ou sociétale des entreprises.

Au fond ces spéculations scientifiques témoignent simplement de l'état d'une science humaine qui s'est fourvoyé par l'usage d'une méthodologie inappropriée, oubliant l'humanité de l'homme durant trois siècles, et qui remettent aujourd'hui au cœur de la réflexion les questions ontologiques d'Emmanuel Kant :

- Que puis-je connaître ?
- que puis-je faire ?
- Que puis-je espérer ?
- qu'est ce que l'homme ?

Voilà des questions fondamentales, pourtant d'un homme des lumières [Kant E. ; Qu'est ce que les lumières ?], n'ayant rien d'une démarche spéculative, positiviste, mais nous reliant étrangement aux questions éternelles de l'humanité, une philosophia perennis, celle d'hier, d'aujourd'hui, et probablement de demain, autour de la finitude et la finalité de l'homme.

Finitude et finalité de l'homme qui constitue l'essence même du management, il ne s'agit pas d'optimiser une organisation à partir des moyens humains, matériels et financiers dans le cadre d'un objectif (recherche opérationnelle), il s'agit d'y dégager la monade¹², cher aux Pythagoriciens, c'est-à-dire le principe de vie de cette organisation. Il s'agit de cela, il s'agit aujourd'hui du principe de vie des organisations, dans une société humaine, c'est-à-dire là où l'homme est au cœur de l'organisation. En effet, nous situant dans la méthodologie qualitative de la recherche en management, nous avons retenu le principe de l'analyse institutionnelle de Cornélius Castoriadis, basé sur le concept essentiel de la monade, car de la découle les approches, en terme d'implication dans l'institution, d'équilibre institutionnel, etc....., ce que nous appelons le principe de vie de l'organisation.

Le problème est que notre société ne sait plus travailler sur les essences, en sciences humaines, et comme l'écrivait René Guénon depuis tantôt, le règne du quantitatif, a relégué au rang du « pas sérieux », c'est-à-dire pas scientifique, les approches qualitatives de la connaissance, qui seule peuvent permettre de pénétrer les essences¹³.

Ces approches qualitatives, selon notre approche, se fondent sur l'imaginaire social de Cornélius Castoriadis et l'écoute sensible de René Barbier laissant la place à

¹²**La monade** contient l'idée d'identité et d'emboîtement, telles les poupées russes. Il s'agit pour une organisation de « fusionner » au mieux avec son environnement interne et externe (les travailleurs, la société, l'écosystème ...), car il existe un lien de vie entre l'entreprise et son environnement, lequel lien est son principe de vie.

¹³ **Cf. Arnaud SAINT MARTIN**, « Quand les sciences sociales deviennent déshumanisantes. De la légitimité d'une activité scientifique », article, revue électronique de sociologie, Esprit critique, Vol 2, n°5, Mai 2000
Du management et du développement durable

l'intuition, l'émotion, la sensibilité, l'inspiration, l'esthétique et la poésie, sources de la poïesis¹⁴, c'est-à-dire de la création, l'invention, plutôt que la production.

Laquelle poïesis est le lien entre le transpersonnel Jungien, les archétypes, et l'intentionnalité de Brentano, et la phénoménologie d'Husserl. En effet, c'est la rencontre à Vienne entre Brentano et Husserl qui mit ce dernier sur la voie de la phénoménologie, axée sur le concept de l'intentionnalité. Ce concept d'intentionnalité qui dispose que toute conscience est conscience de quelque chose, présuppose l'inconscient collectif, ou le transpersonnel jungien, contenant les archétypes à l'origine des mythes, de la création, de l'invention poétique, de la poïesis.

Concernant le management, la poïesis (invention, création) n'est pas la production ordinaire des entreprises (valeur ajoutée, volume de biens créés, flux réels, flux financiers,...), mais bien une production vertueuse, un épanouissement des êtres, résultant d'une expression d'hommes en interaction dans un cadre singulier.

La gestion ayant une visée quantitative concerne la production finale de l'entreprise, et le management ayant une visée créative, inventive, qualitative, concerne la monade, au sein de l'organisation. Quel manager, aujourd'hui connaît la monade de son organisation ? En effet ont-ils des méthodes permettant de « fusionner » au mieux avec l'environnement ? Connaissent-ils l'identité et l'emboîtement de leur entreprise dans l'environnement sociétale et sociale où elle évolue ? Dès lors comment peuvent-ils être en mesure de développer une poïesis (invention, création), c'est-à-dire une production vertueuse, favorisant l'épanouissement des êtres, ne détruisant pas son propre environnement ?

Ainsi la mise en évidence de la monade de l'organisation permet de développer la poïesis de celle-ci, ou encore le principe de vie de l'organisation permet la production vertueuse de celle-ci. C'est-à-dire que si nous voulons que nos entreprises vivent, alors il est nécessaire que les hommes puissent s'y épanouir, et ceux-ci ne pourront s'y épanouir que si l'on intègre à l'organisation les éléments indispensables à leur vie, ceci est une évidence. Ces éléments intègrent naturellement les objets des managements durable, éthique, équitable, il s'agit là de la finalité même du management.

Ainsi la recherche en management doit se centrer sur la découverte de la monade et sur les conditions de la poïesis ou de la production vertueuse, au sein des organisations, car celle-ci se situe bien en amont de la production finale de l'entreprise, et la conditionne.

Concernant la méthodologie de la poïesis, que nous proposons, Jürgen Habermas¹⁵ a apporté, en ce sens, des développements importants dans le domaine des sciences

¹⁴ Selon **Aristote**, l'activité humaine, peut prendre deux formes, celle de la **poïesis** ou celle de la **praxis**. La poïesis est l'activité fabricatrice transformant les choses en artefacts dont nous pouvons user ou que nous pouvons consommer, tandis que la praxis est l'activité relationnelle par laquelle un homme se relie et s'accorde avec d'autres, principalement par le biais de la parole

¹⁵ **Jürgen HABERMAS** « théorie de l'agir communicationnel », Fayard, 1987,480p.

Du management et du développement durable

David Boucaud

CIRET Juillet 2016

sociales et humaines. Particulièrement autour de la question du langage plutôt que la conscience comme « liant » entre les hommes. Le relationnel entre les hommes est le résultat de l'agir communicationnelle, selon Habermas. ***Lequel agir communicationnel est la praxis, le langage*** de l'organisation et s'inscrit, de ce fait, dans le cadre du post modernisme. Il ne peut en être autrement.

En effet, l'agir communicationnel de Habermas, n'est pas simplement un échange d'information, mais d'interprétation de la vie, de la définition du sens des choses. Interprétation et définition de sens sont des objets du constructivisme, et concernent par conséquent le post modernisme. Selon Habermas, il est possible de définir une pragmatique universelle du langage délimitant les conditions de validation et de validité des échanges communicationnelles.

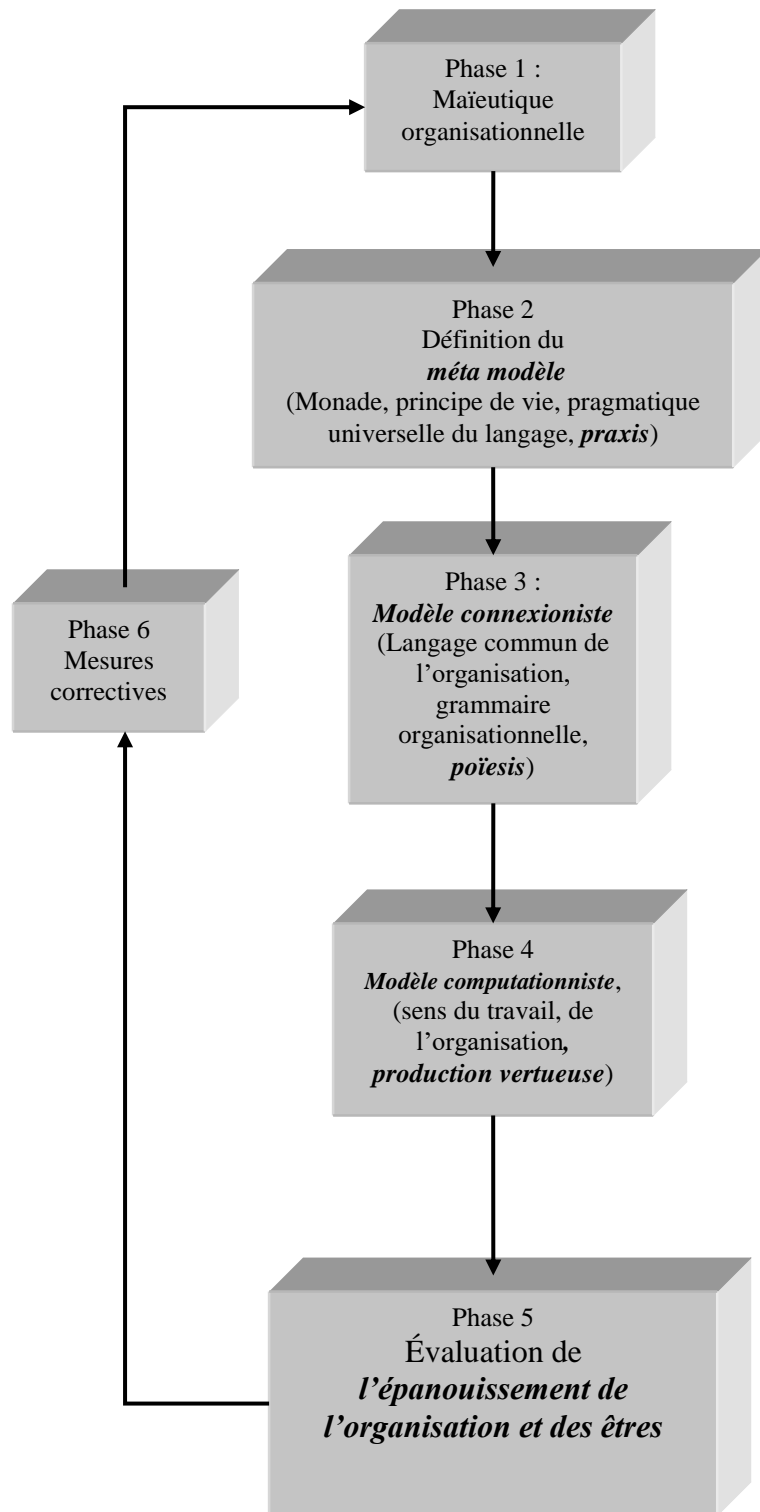
Cette pragmatique universelle du langage au sein des organisations, consiste à y établir le méta modèle de celles-ci, lequel est l'essence de l'organisation, son principe de vie, sa monade. Sur la base de ce méta modèle peut s'établir un langage commun de l'organisation basée sur une grammaire organisationnelle, à l'instar de Noam Chomsky. ***Laquelle grammaire organisationnelle est la poïesis de l'organisation.***

Nous partons du constat qu'il existe nécessairement une praxis, un agir communicationnel au sein des organisations, constructiviste (Interprétativisme, sens), post moderne, qui nécessite d'être découvert (archétype, intentionnalité, phénoménologie), formalisé, de manière à mettre en évidence le langage commun basé sur une manière de grammaire organisationnelle, la poïesis

Le management ayant une finalité humaine, sociale, contextualisée est constructiviste, et dans la mouvance actuelle, post moderne, et son objet est la monade, et son objectif est la poïesis de l'organisation, il se distingue de la gestion qui a une finalité technique, universelle, positiviste, moderne et avec comme objet, la production finale de l'entreprise, physique et économique de l'organisation. Les débats en science de gestion sur le constructivisme et le positivisme sont infondés, comme le serait ces débats en science du management.

Dans la perspective de sa finalité humaine et sociale, l'élaboration de la science du management suppose une lecture transdisciplinaire des sciences humaines et sociales, afin de formuler des questions pertinentes et des réponses appropriées aux organisations spécifiques, tandis que la science de gestion, élabore dans une manière d'ingénierie des organisations, des outils de régulation à partir d'élaboration de théories qui lui sont spécifiques. Ainsi la science de gestion élaborera des modèles de gestion des entreprises, alors que la science du management contribuera à l'émergence du méta modèle des organisations.

La science cognitive permet d'aborder avec méthodes, cette perspective transdisciplinaire de la science du management, de la manière suivante :



3*) *Conformisme universitaire et frein à la recherche en management*

En France, la tradition universitaire Napoléonienne¹⁶ et Colbertiste, contrairement, par exemple, au système universitaire germanique de Von Humboldt ne pratique pas la « *libertas philosophandi* » et parmi les disciplines académiques, les sciences de gestion, tentent de s'ériger comme tel depuis le début des années 80, en démontrant leur aptitude positiviste et épistémologique, comme semble l'avoir fait « la grande sœur », la science économique. La science du management n'existe pas comme discipline académique, en France, le management étant confondu avec la gestion, ou étudié comme un aspect des sciences de gestion. Le conseil national des universités en France ne considère pas le management comme une discipline spécifique. Cette discipline n'existe pas au CNU.

Robert Papin¹⁷ considère que le management est un art et une science, Peter Drucker¹⁸ considère le management comme un art libéral, Henry Mintzberg¹⁹ considère impossible d'enseigner le management à qui n'en a pas l'expérience. Le management est à la fois art, science et pratique, transdisciplinaire, la science managériale ou science du management regroupe ces trois aspects. Le corollaire à cela est l'impossibilité d'obtenir un doctorat en management par le biais d'un cursus classique, sans expérience du management, sans formation transdisciplinaires, sans compétences philosophiques.

De plus s'agissant de l'utilisation du paradigme constructiviste, la méthodologie de recherche est nécessairement l'observation directe participante, laquelle nécessite une immersion prolongée dans le champ de recherche, bien au delà des trois années classiques post master de recherche ou DEA.

Il nous souvient de nos lectures, qu'au début de l'ère des transports ferroviaires, il se trouvait des médecins pour mettre en garde les industriels et les futurs voyageurs contre les risques cardiaques de la vitesse au delà de 50 km/h. Il en a toujours été ainsi des innovations, car bien souvent celle-ci précède les capacités de traitement d'intégration du système existant, avant qu'elle ne devienne bientôt une norme. C'est précisément, *le courage du chercheur qui ne doit avoir comme limite que la prudence, qu'Epicure dans la lettre à Menecée considérait comme la première des vertus, avec l'honnêteté et la justice*. Les archétypes, la symbolisation, voilà ce qui d'après Jung détermine le Soi, et par dialectique le Moi. Et c'est ce Moi qui donne la valeur au titre, au diplôme, et non point l'inverse.

Les questions que nous nous posons, dans une dynamique rassurante de recherche de rationalités sont en fait tronquées. Et cette manière de penser, est admise dans le cadre

¹⁶ Cf. les travaux du Professeur **Guy NEAVE** sur le management de l'enseignement supérieur

¹⁷ **Robert PAPIN**, directeur et fondateur d'HEC entrepreneur

¹⁸ **Peter DRUCKER**, l'un des pères du management moderne, fondateur du concept de « travailleur du savoir »

¹⁹ **Henry MINTZBERG**, expert mondialement reconnu du management, dirige actuellement une équipe d'universitaires d'origine différente, élaborant ce qu'ils espèrent être l'enseignement de la gestion de la prochaine génération

Du management et du développement durable

David Boucaud

CIRET Juillet 2016

du positivisme logique ou néo positivisme depuis le siècle des lumières jusqu'à nos jours. Dans un désir forcené d'établir la science comme autre chose que *la religion fondatrice de l'université*²⁰, on a rejeté le bébé et l'eau du bébé, se privant ainsi d'une connaissance, c'est-à-dire d'une manière de *naître avec son environnement*²¹, c'est-à-dire non pas de chercher, mais de trouver en reliant (sens profond du mot *reli-gion*). C'est une perspective intellectuelle toute entière qui a été éludée depuis cette époque, *c'est simplement cette vérité éternelle cette philosophia perennis qu'aujourd'hui nous redécouvrons depuis l'école de Palo Alto, depuis Gregory Bateson, Watzlawick, Maslow régulièrement cité en méconnaissant son ancrage dans la psychologie transpersonnelle*

La question de la validité du diplôme universitaire s'inscrit toute entière dans cette problématique singulière.

René Barbier, Cornélius Castoriadis, Gilbert Durand, Gaston Bachelard, oriente notre pensée vers la monade, et c'est finalement le langage des oiseaux, celui des sept vallées du chemin mystique, dans le cadre philosophique et ésotérique du soufisme, qui donne du sens à cette question ontologique, *a savoir le lien indépassable, entre Co-naissance et reli-gion*. Autrement dit, la réinscription naturelle et harmonieuse, de l'homme, dans son environnement, son univers. Laquelle réinscription, constituant la visée de la RSE.

Il s'est passé une véritable révolution universitaire axée sur l'international, bousculant aujourd'hui les « canons internationaux », dont la LMD et la VAE sont les reflets en France, et dont le développement des universités virtuelles en est le témoignage au plan méthodologique et éthique. Co-naissance et reli-gion, c'est-à-dire l'intégration de la complexité de l'environnement et de la complexité de l'homme, ont favorisée l'émergence de la science du management, science de la reliance des savoirs et de la dynamique humaine.

Ces concepts posent bien sur des problèmes, avec le risque d'apparition de véritables mercenaires, venant troubler une œuvre qui d'essence est extraordinaire. La nouveauté des concepts crée naturellement un appel culturel nouveau en matière de diplôme et de contenu de l'enseignement supérieur. Il faut naturellement, un temps d'acculturation.

L'enseignement universitaire doit favoriser la constitution d'une véritable académie, au sens de Platon, de la science du management face à une crise des systèmes internationaux liée aux modèles dominants en sciences, alors que tout témoigne d'un retour à la chose elle même, il en est ainsi :

-des théories économiques du développement où nous sommes passés, l'instant d'un siècle, de la croissance économique, au développement endogène et

²⁰ **Christophe CHARLES, Jacques VERGER**, « histoire des universités », PUF, QSJ, Paris, 1994, 126 pages

²¹ Cf. l'ensemble des écrits d'**Edgar MORIN** sur *la connaissance, co-naissance*, en particulier, « les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur », seuil, 2000, 129 pages

Du management et du développement durable

David Boucaud

CIRET Juillet 2016

équilibré, au développement intégré pour parvenir au *développement durable* aujourd'hui

-des sciences exactes qui avec les théories du *chaos*, celle des quanta, des *fractales*, *d'indécidabilité* de Gödel, les travaux présentés par Raymond RUYER, sur les scientifique de « *la Gnose de Princeton* », autant d'élément *ébranlant les certitudes* jusqu'alors *dominantes*.

-de la psychologie qui après la tentative de « scientificité », via le behaviorisme, se souvient de son objet, science de l'âme, et redécouvre l'existence de la psychologie oubliée, *la psychologie transpersonnelle, au sommet de son art*.

-de *la sociologie*, qui avec des *philosophes* comme Pierre Bourdieu, se rappelle que son essence est avant tout philosophique, ce terme ayant été l'invention *d'Auguste Comte*. Ce dernier, étant largement inspiré par *Joseph de Maistre*, d'où l'intérêt a s'interroger sur la véritable pensée d'Auguste Comte que l'on présente comme le père du positivisme, ayant pourtant comme maître à penser un contre révolutionnaire, un « contre lumière », a l'époque du siècle des lumières. Cet aspect des choses fait débat aujourd'hui, car extrêmement sensible pour l'école, qui fonde son principe scientifique en science sociale sur la pensée Comtienne. *Comte* panthéon des scientifiques, affirma que « *la science c'est du passe, l'avenir, c'est l'art* » (cf. travaux de Jacques Muglioni). Il s'agit encore de comprendre le sens de la société des hommes, de l'humanité, et au delà de tout « scientisme ». Chercher aussi bien dans la religion transcendante (théologique...), et la « *religion de l'humanité* » *d'Auguste Comte, faite* elle aussi *de rituels, de cultes, etc....*, en rupture avec, l'obscurantisme, les errements religieux, dogmatiques qui ont suscités le siècle des lumières, en harmonie, certainement avec le sens véritable, que *Joseph de Maistre, inspiré du philosophe inconnu, Louis Claude de Saint Martin*, a voulu transmettre, durant cette période de crise, durant la révolution française.

- de *l'anthropologie* comme sa sœur l'ethnologie, qui rencontre aujourd'hui les mêmes problématiques quand a son objet que *De Gérando*, avait posé tantôt, qui a travers la *controverse avec le philosophe inconnu Louis Claude de Saint Martin* posera les bases de la méthodologie de *l'observation directe participante* de *Malinowski*, principe de la recherche qualitative émergente aujourd'hui.

Ces sciences qui constituent elles mêmes les fondements d'une science du management, plaident pour un retour aux choses dans leurs essences, au pragmatisme scientifique basé sur un éclairage professionnel pertinent, le développement d'une aptitude scientifique à l'administration des affaires, de la société.

Il ne s'agit pas de parvenir à une mystification de la science, mais de bien d'en pénétrer l'essence, en science sociale et humaine. Il ne s'agit pas non plus de faire

peur, en passant pour réactionnaire, contre la modernité, ou, pire, participant d'une théorie du complot, oeuvrant pour l'instauration d'un nouvel ordre mondial.

Il s'agit simplement de se poser de vraies questions pour avoir la possibilité d'avoir de vraies réponses. Telles les questions que pose l'astrophysicien Jean Paul Mbelek, sur les dimensions cachées de l'univers après l'anomalie des sondes pioneer, tel le mystère de la connaissance de l'étoile Sirius par le peuple Dogon. Ce sont de vraies questions qui sont posés qui peuvent susciter des fantasmes ou une analyse construite, argumentée, c'est cela aussi le constructivisme.

Notre projet scientifique, souligne et s'inspire de l'actualité des travaux des frères Humboldt, symboles s'il en est tant de la quête d'une science fondamentale heuristique, de l'ouverture de la recherche universitaire et de la multiculturalité

Alexandre Von Humboldt, scientifique de renom du XIXe siècle, spécialiste des sciences géophysique, qui donne la voie des sciences dite « dure », selon lui il ne peut y avoir de connaissance sans expérimentation vérifiable ; Wilhelm Von Humboldt, scientifique et philosophe de formation, pour lequel il était nécessaire de confronter les disciplines pour faire avancer les savoirs, sans préjugés.

Deux hommes illustres, deux frères, de formation identique à la base (sciences), à la même époque, après la révolution française, dans la mouvance du siècle des lumières, apportent de façon extrêmement visionnaire les perspectives scientifiques de notre siècle. Le frère aîné ***Wilhelm*** définissant une fonction de ***l'université comme devant être fondée sur la libre recherche en n'étant pas contraint par la prédominance d'un système philosophique***

Ces deux frères sont pour nous des symboles, en ce sens que l'un a été à la recherche de la connaissance scientifique à travers le monde en ayant rencontré de nombreuses personnalités, Alexandre ; l'autre a été à la recherche de la connaissance à travers la pensée, les concepts, Wilhelm.

En effet, de Simon Bolivar, le révolutionnaire d'Amérique du sud, à Thomas Jefferson, président des Etats Unis, de l'Egypte à la Sibérie, Alexandre, concrétisa un savoir encyclopédique basé sur l'observation, l'expérience. La maîtrise d'une quantité considérable de langues, son approfondissement du rapport entre langue et pensée, sa dimension philosophique universelle de Platon au Bouddhisme, l'herméneutique, la philologie, font de Wilhelm un précurseur d'une pensée ouverte universelle, libérée, où nombre de scientifique, philosophe, aujourd'hui, pensent trouver l'essence même de leur propre pensée.

Les frères Humboldt nous indiquent le chemin, celui de la connaissance qui doit être à travers les hommes, c'est-à-dire leur culture, leur vie, leur pensée, leur concept, tout simplement, leur univers. ***Le scientifique doit s'affranchir des cadres de pensées restrictifs de manière à rendre compte de la réalité des hommes. Et cette réalité est nécessairement d'essence multiculturelle et transcendantale.***

En conclusion *Johann Valentin Andrae*, l'un des rénovateurs de la pédagogie au XVIIIe siècle prônait que ce soit en théologie ou en science *le « savoir utile »*, celui là même qui est au cœur du modèle universitaire américain. Modèle universitaire américain qui constitue selon Guy Neave, l'un des quatre modèles universitaires.

Cette vision est au cœur du débat actuel sur la fonction de l'université. Même si suivant Johann Valentin Andrae nous ne devons pas nous perdre en vaines spéculations, il demeure indispensable de se poser la question des frontières de ce savoir utile. S'agit il, manière de voyage de Gulliver, de réexplorer les trivium et quadrivium. , où les sciences humaines et sociales se redécouvriraient dans le trivium et les sciences exactes, dans le quadrivium ?

Il nous semble bien, qu'en l'état actuel de la science, le positivisme logique soit l'impératif méthodologique pour un étudiant dans le cadre d'un parcours classique de doctorat en science de gestion, et le constructivisme, la méthode incontournable pour un doctorat en sciences du management. Ces deux paradigmes scientifiques s'inscrivent respectivement dans le cadre de la recherche théorique et de la recherche appliquée.

Les faits nous montrent que les spécialistes du management ont rarement un cursus, « unidisciplinaire », et ont des parcours universitaires variés et des expériences étendues. Il en est ainsi pour :

-Peter Drucker, le pape du management était docteur en droit public et international, passionné de littérature et de philosophie. Ce sont ces compétences et sa grande expérience du management (plus de 60 ans), qui feront de lui un des experts mondiaux du management et lui permettront à partir de 1970 d'occuper la chaire de la graduate management school, à l'université de claremont en Californie.

-Henry Mintzberg, ingénieur mécanique de l'université MC Gill, et a exercé durant de nombreuses années, notamment en recherche opérationnelle, avant de passer une maîtrise ès science, et un doctorat à la Sloan School of Management du MIT, au Etats-Unis, d'occuper la chaire de management de l'université MC Gill

-Robert Papin, docteur en droit, après avoir fait des études d'économie et d'expertise comptable, vont le conduire à développer en France HEC entrepreneurs qui donne aux étudiants une formation à la fois théorique sur le management mais surtout humaine et très pragmatique, faisant d'eux des managers efficace et opérationnel aussitôt après leur cursus de formation.

L'expérience de ces références en sciences du management confirme la nécessité de la pratique, et la variété des parcours qui conduisent à cette science du management.

Au moment ou la science s'empare du management, elle redécouvre une complexité et une finalité sociale et humaine conduisant nécessairement à des questions d'ordre

éthiques, philosophiques, d'acquisition de savoirs, passant par un voyage au cœur des organisations (citant Mintzberg), élaborant une véritable science de la cognition (citant E. Morin), hors des sentiers battus. Il s'agit en fait d'un mouvement naturel puisque le *management oblige à se préoccuper de l'homme* au sein des organisations.

C'est dans ce mouvement de questionnement fondamentaux que s'inscrit le management de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise), traduction littérale de CSR (corporate social responsibility), qui pour, certains correspond au management du **développement durable** (social, économique, environnemental).

4°) Management et responsabilité sociétale d'entreprise

En réalité le management de la RSE, est la mise en œuvre de préceptes de l'entreprise citoyenne, c'est-à-dire celle qui s'intéresse à la cité, ayant une fonction politique, c'est-à-dire s'attachant à ce que son action puisse permettre une société à la fois viable (environnement et économique), vivable (environnement et social), équitable (social et économique), ensemble des concepts du **développement durable**. Il faut préciser que management et politique comportent des principes d'actions ayant des ressemblances, il n'est pas étonnant de voir émerger des visées politiques au management. L'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises donne la définition suivante de la RSE pour l'entreprise :

Une entreprise pratique la RSE quand elle pratique l'investissement socialement responsable (ISR), cet investissement concernera l'éthique (tabac, alcool, pornographie...), l'environnement (eco-rating pollution, couche d'ozone...), le social (respect des droits de l'homme, rejets des discriminations, travail des enfants,...), la démarche citoyenne (mécénat, œuvres sociales, respect des cultures,...), le **développement durable**, le stakeholder (dialogue de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes), la valeur sociétale de l'entreprise.

Cependant ces visées politiques sont des macros objectifs, et doivent être déclinées en micros objectifs. Il faut un modus opérèndi.

Ces macros objectifs, correspondent à des micros objectifs, qui sont le psychologique (société, contextualisation, facteurs anthropologiques), le physique (qualité et quantité de la production économique), le biologique (conditions environnementale favorable à la vie, aux hommes).

Dans la filiation de la RSE, du **développement durable**, de l'entreprise citoyenne, de l'ISR nous retrouvons, au niveau des micros objectifs, les domaines du méta modèle. Le méta modèle d'une organisation porte sur l'établissement d'équilibre neuropsychologique (psychologique et biologique), ergonomique (psychologique et physique), physiologique (biologique et physique). De ces équilibres naîtra la poïesis de l'organisation, sa production vertueuse, sa grammaire organisationnelle, indispensable à sa production, sa productivité, sa performance économique.

L'entreprise, naturellement a une responsabilité sociétale ou sociale, mais elle ne peut se substituer à l'Etat, s'agissant d'un équilibre macro, globale de la société, dans la perspective d'un **développement durable**. On ne peut à la fois avoir une démarche libérale de désengagement de l'Etat et demander aux entreprises d'être de moins en moins libérale, c'est-à-dire dans un cadre néo classique, de se préoccuper de la maximisation de leurs profits.

La maximisation du profit par la production est l'affaire des spécialistes de la gestion qui face aux préoccupations nouvelles sociétales répondrons par l'application d'outils, issus des théories positives de l'agence, des conventions, des contrats, des coûts de

transaction. La monade de l'organisation, est l'affaire des spécialistes du management, qui savent que le profit n'atteindra jamais son optimum sans la mise en évidence de cette monade par la réalisation de micros objectifs, c'est-à-dire des équilibres neurologiques, ergonomiques et physiologiques nécessaires à la production souhaitée.

Il s'agit là d'une exigence naturelle, indispensable au fonctionnement des entreprises, des organisations. Et si les lois sur la RSE, la futur norme de qualité ISO 26000 sur la RSE peuvent ou pourront avoir une aptitude incitative ou contraignante vis à vis des entreprises, **l'urgence, nous semble t-il est de mettre de l'ordre dans le « bombardement » conceptuel auquel les scientifiques soumettent les entrepreneurs (et nous faisons notre mea culpa...), et de leur apporter ce qui leur manque cruellement, à savoir un éclairage scientifique, pertinent sur le management.**

Il n'y a rien de nouveau sous le soleil, il s'est produit que nous avons simplement oublié le management au profit de la gestion, de l'économie, et ce faisant, avons pris du retard sur les considérations humaines au sein de ces organisations, qu'une inertie forte du paradigme positiviste dominant au sein de la recherche et un système universitaire ad hoc, ont contribué à perpétuer.

La question de la RSE, qui est celle du **développement durable**, de l'entreprise citoyenne, s'inscrit toute entière dans le schisme infondé, paradigme positiviste/paradigme constructiviste, car il existe les sciences exactes et leur méthode, et les sciences sociales et humaines et leur méthode. Il n'est pas possible de transférer les méthodes de l'une vers l'autre, c'est tout simplement, une question d'inadéquation, d'impossibilité logique. Si cette évidence était reconnue par la communauté des chercheurs en science sociale et humaine nous perdriions beaucoup moins de temps en conjectures et gagnerions en production scientifique valable pour l'humanité, et efficace pour l'entrepreneur.

Schéma 1

Représentation schématique de la RSE (Responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise)

Source : d'après les travaux de l'ORSE et de D.Boucaud

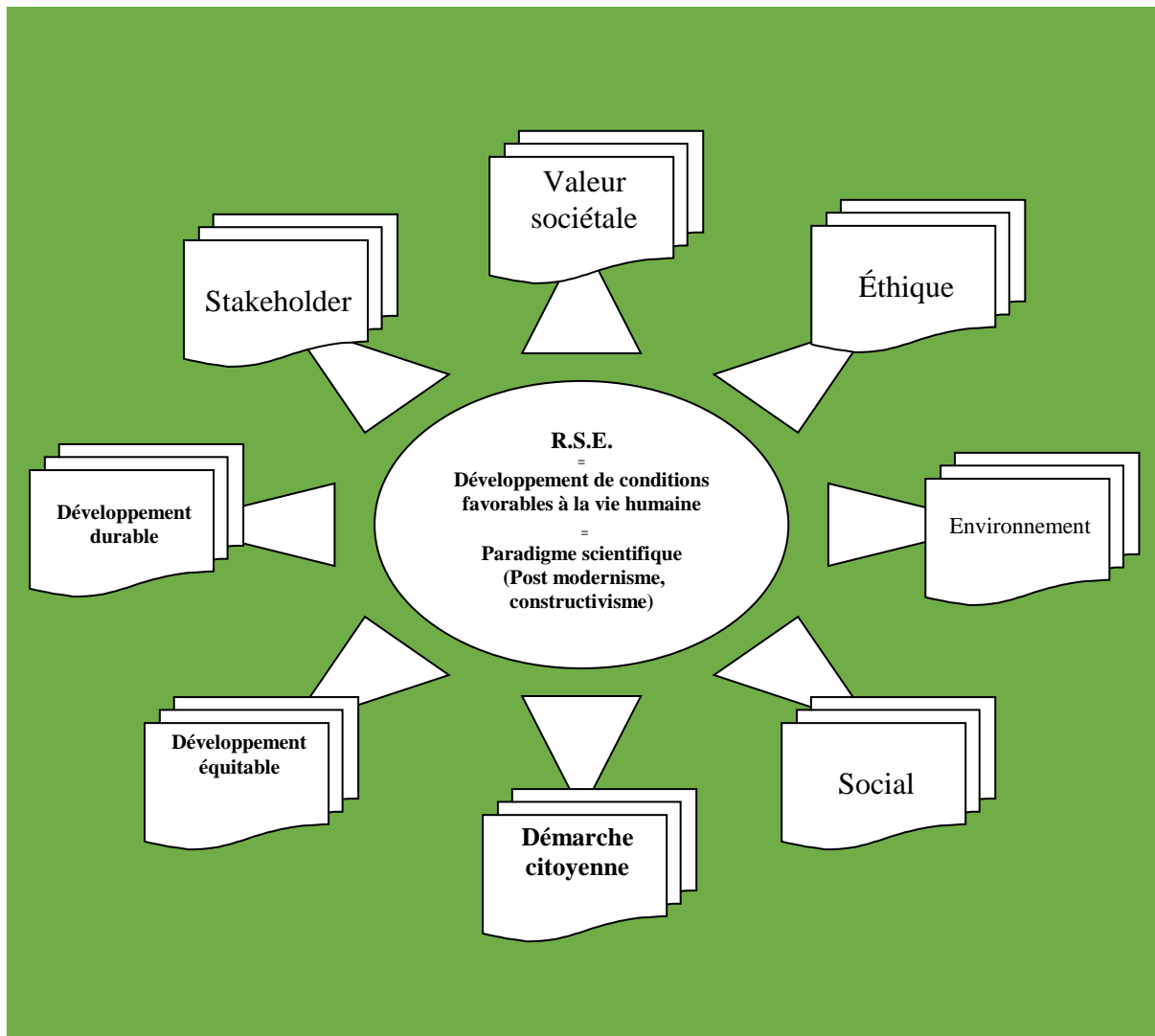


Schéma 2

Modèle pour la mise en œuvre d'un management de la RSE au sein d'une organisation

Praxis de l'organisation (agir communicationnel)

Source : d'après séquences et méthodologie de mise en œuvre du M.E.F :

Interactionnisme et construction du sens de l'organisation.

(Thèse de doctorat D.Boucaud)

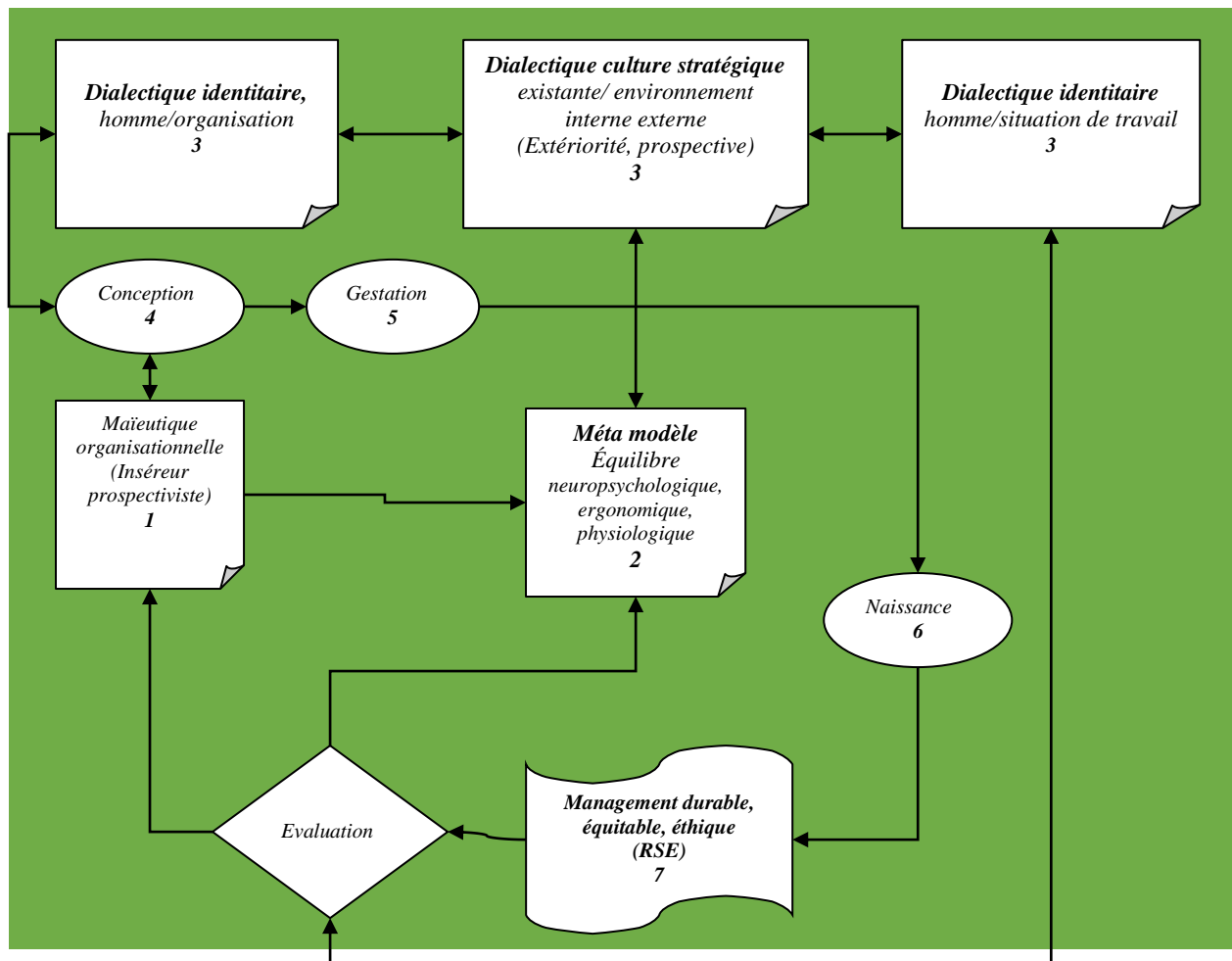
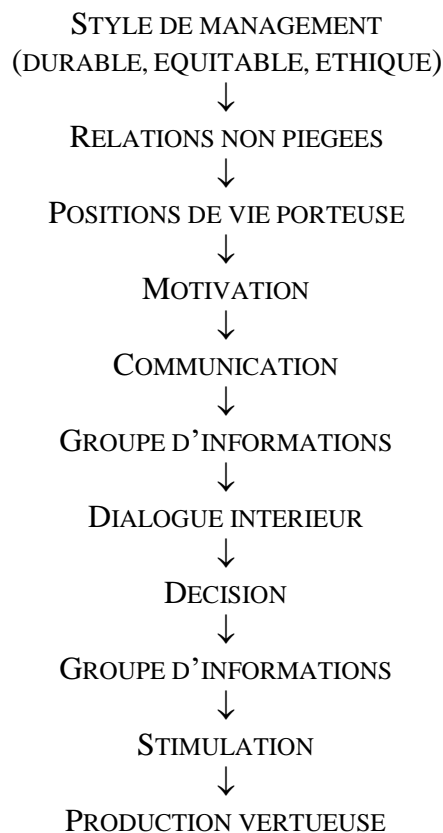


Schéma 3

Modèle de grammaire organisationnelle (poïesis de l'organisation) pour l'élaboration du langage d'une organisation

Source : d'après concept 9 de Congruence
(Thèse de doctorat D.Boucaud)



Le style de **management** implique des **relations non piégées** découlant de **positions de vie porteuses** favorables à **la motivation** devant être portée **par la communication** soutenue par **le groupe d'informations** qui génère **le dialogue intérieur** permettant **une efficacité de la décision** diffusée par **le groupe d'informations** moteur ainsi que **de la stimulation**, aboutissant à **la production vertueuse**, favorable à **la productivité de l'entreprise** et à sa performance économique.

Ainsi le management de la RSE, pose tout simplement la question de l'objet du management, et celle de l'urgence, au plan international, de l'émergence d'une académie de la science du management, permettant ainsi de retrouver le chemin de la co-naissance et de la reli-gion. Ce qu'Auguste COMTE, lui-même avait pressenti à travers sa *religion de l'humanité*.

5*) Pour la science du management, objet et méthodologie de la recherche en management (Notre construction à partir des mathématiques qualitatives, l'ordo ab chao, la responsabilité chez Levinas Emmanuel et Hans Jonas)

Ordo ab chao, passer du désordre à l'ordre, tel est l'objectif de tout être sensé dans une démarche constructive. On parlera souvent des entreprises en utilisant le terme « organisation », c'est-à-dire l'existence d'un ordre singulier. L'ordre est une nécessité absolue pour la vie et la pérennisation d'une entreprise.

Dans le cadre des organisations, il s'est produit « une inconscience du désordre », liée à une perception réduite de la réalité, causée par une manière de science plus attachée à l'explication, qu'à la compréhension.

Cette conception de la science qui a conduit à classer, compartimenter, modéliser des outils de gestion, reprenant les principes classiques de la science positiviste dominante a conduit, a tort, à confondre gestion et management.

Ceci a entraîné la spécification des aspects variés du management, et a minimisé la portée réelle d'une authentique science du management.

Le management de la RSE, n'est pas un management vertueux, c'est tout simplement, l'essence même du management, essayant par une mise en évidence de la réalité de passer de « l'inconscience du désordre » à « la conscience de l'ordre ».

Le professeur de Mathématiques Chaitin-Chatelin²² dans un article intitulé « de la diversité des explications à l'unicité de la compréhension une approche mathématique », écrit ceci « écouter d'un même regard le monde intérieur de la connaissance et le monde extérieur des savoirs afin que leur dialogue nous enseigne la vie », il s'agit pour nous de cela, de la finalité, de l'essence de la science du management.

Et cette science du management, est fondamentalement, une science de la vie.

La science du management remet au cœur des problématiques scientifiques, la dichotomie connaissance/savoir. L'approche scientifique, la technoscience, découlant du néo-positivisme ou positivisme logique, a entraîné une confusion entre savoir et connaissance, dans le sens où le savoir est devenu la norme scientifique. Le sens réel de la connaissance a été éludé.

Le manager doit « naître avec son organisation », et la science du management doit lui permettre un éclairage, une compréhension de ce processus.

²² **Françoise CHAITIN-CHATELIN** « de la diversité des explications à l'unicité de la compréhension une approche mathématique », article, CERFACS et Université de Toulouse, 2002, 7p. ; « le sens de la vie, essai sur les fondements épistémologiques d'une théorie de l'information, de la complexité et du **développement durable** », article, CERFACS, 2002, 9p.

Ecrire ceci, ne signifie pas, simplement, s'inscrire dans une tentative d'intrusion de la religion dans la science, mais au contraire, pose la question récurrente de la perception et de la projection en sciences, et particulièrement en sciences humaines, dont procède la science du management.

Cette question n'est pas nouvelle, elle a été posée bien avant le siècle des lumières, et elle est encore posée. La responsabilité de la science est d'explorer toutes les réponses possibles, depuis tantôt jusqu'à nos jours.

Si la science n'assume pas cette responsabilité, n'est il pas vain d'espérer que des chefs d'entreprise assument une responsabilité sociétale, alors même que la science ne leur apporte que des réponses partisanses, tronquées ?

Chez Levinas²³ la connaissance doit révéler son vrai visage dès lors qu'il s'agit de l'autre, de sa souffrance, et entraîne nécessairement la responsabilité, c'est une question d'éthique, nous trouvons là, une analyse appuyant notre définition de la science du management, et invitant au décloisonnement de la science en général.

Management et responsabilité sont indissociables. Hans Jonas²⁴ nous permet de définir ce que devrait être cette responsabilité. En effet ce disciple de Heidegger, Husserl, que nous situons dans le cadre de référence philosophique du paradigme constructiviste (cf. schéma infra) fonde le rapport nécessaire entre éthique et responsabilité. Il écrit ceci dans son ouvrage « agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »

Levinas nous ouvre la voie de la connaissance (co-naissance ; naître avec) du manager, Hans Jonas nous ouvre celle de la compréhension (com-prendre ; prendre avec). *le manager n'existe pas en dehors de son organisation* (naît avec son organisation), et *l'organisation ne peut perdurer en dehors de la vie* (prendre avec l'environnement), ce sont ces évidences qui constituent la science du management. *Ce sont les manières, méthodes de connaissance, de compréhension qui constituent le champ de la science du management.* Ce sont les résultats de ces recherches qui guident enfin l'action des managers.

Les dimensions de la connaissance et de la compréhension sont d'ailleurs les voies des mathématiques qualitatives, qui constituent un outil puissant et pertinent de réflexion scientifique pour la science du management. Les mathématiques qualitatives resituent les mathématiques en tant que langage de la philosophie.

²³ Emmanuel LEVINAS « la responsabilité est sans pourquoi », PUF, 2004,160p.

²⁴ Hans JONAS « le principe de responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique », Flammarion, 1999,450p.

Du management et du développement durable

David Boucaud

CIRET Juillet 2016

Les mathématiques qualitatives proposent une théorie où la connaissance procède de quatre dimensions (le temps, l'espace, le symbole et le sens) et où la compréhension procède de quatre principes (mécanique, chimique, économique, éthique). Il nous semble, dans ce cadre là, possible de circonscrire le champ global de la recherche en management de la manière suivante :

Tableau : Champ de la recherche en management

<i>Objet d'observation</i>	<i>Critères de l'observation</i>	<i>Finalité de la recherche</i>
Le manager et l'organisation	<i>Temps, espace, symbole, sens</i>	Procès de la connaissance
L'organisation et l'environnement	<i>Mécanique</i> (articulation à l'environnement), <i>chimique</i> (transformation de l'environnement), <i>économique</i> (principe justifiant l'articulation), <i>éthique</i> (cadre philosophique et moral de l'ensemble)	Procès de la compréhension
<i>Total :</i> Vie singulière de l'entreprise	<i>Total :</i> recherche en management	<i>Total :</i> Apport à la science du management

La méthodologie de la recherche en management est qualitative, procédant du paradigme constructiviste d'après le cheminement suivant :

