

# L'homme comme sujet

**Agnès Paradas**

DANS **RIMHE : REVUE INTERDISCIPLINAIRE MANAGEMENT, HOMME & ENTREPRISE** 2012/2 n°2, vol. 1 ,  
PAGES 3 À 16

ÉDITIONS **ARIMHE**

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.002.0003

Date de mise en ligne : 02/02/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-rimhe-2012-2-page-3?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# L'homme comme sujet

Agnès PARADAS<sup>1</sup>

## Résumé

Le contexte économique actuel tend à favoriser les réflexions à propos de la place de l'homme dans les pratiques et recherches en gestion. L'humain dans l'entreprise peut être considéré comme un moyen au service de la rentabilité. Il peut également être reconnu comme une fin en soi, un sujet doté d'affectivité. Cet article propose de présenter dans un premier temps la vision traditionnelle de l'entreprise et la gestion des hommes qui en découle. Pourtant, certains courants déjà anciens comme le personnalisme, ou certaines visions du monde comme l'humanisme, ouvrent des perspectives très différentes, dans lesquelles la personnalisation et la subjectivité prennent une place importante. Plus récemment, les courants de la Responsabilité Sociale et du Développement Durable, ainsi que les Critical Management Studies, offrent un support à cette personnalisation. Il apparaît que ces approches portent une autre vision du monde, qui modifie les perspectives épistémologiques.

## Mots-clefs

Humanisme, personnalisme, RSE, DD, CMS.

## Abstract

The economic environment tends to encourage thoughts about the place of humans in research and management practices. The human in the firm can be considered as a means to profitability. It can also be recognized as an end in itself, a subject with emotion. This article proposes to present at first the traditional view of the company, and human management that results. However, some old trends as personalism, or worldviews as humanism, offer different perspectives, in which subjectivity and personalization play an important part. More recently, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development, as well as Critical Management Studies, provide support to this personalization. It appears that these approaches are another worldviews, which change the epistemological perspectives.

## Key-words

Humanism, personalism, CSR, SD, CMS.

---

1 - Maître de conférences HDR, sciences de gestion, MRM-ERFI Université Montpellier 1.  
Ce chapitre a fait l'objet d'une communication lors des 5ème Rencontres Internationales de la Diversité à Corte, en octobre 2009.

## **Introduction**

Dans le contexte actuel de crise, les dérapages de plus en plus fréquents de notre économie mondiale sont peut-être des signaux d'une nécessaire réflexion sur le regard porté sur les personnes (Chanlat, 1999 ; Benoît, 2005). Une gestion « fondée sur le seul principe d'utilité sera inhumaine », car l'idée selon laquelle le libéralisme permet le maintien de qualités humaines telles que l'honnêteté ou la confiance est largement battue en brèche par les « affaires » actuelles (Michéa, 2006, p. 131). Face à ces questions, le chercheur en sciences de gestion se trouve en position délicate. Immergé dans le monde économique, il s'intéresse nécessairement à la place de l'homme. En admettant l'idée que le chercheur construit sa réalité, il devient central dans la compréhension mais aussi dans les orientations prises par maillages successifs. Cela suppose une liberté du chercheur, ce qui mobilise également sa responsabilité. La conséquence directe réside dans la nécessité de l'implication éthique du chercheur qui change le monde plutôt que de le décrire. Cet acteur est alors amené à se poser la question de savoir si la connaissance qu'il développe est susceptible de contribuer à la production d'un monde meilleur (Perret et Girod-Séville, 2002). Cela revient à « ne plus considérer la connaissance comme la recherche d'une représentation iconique d'une réalité ontologique mais comme la recherche de manière de se comporter et de penser qui convienne. La connaissance devient alors quelque chose que l'organisme construit dans un but de créer un ordre dans le flux de l'expérience » (Von Glasersfeld, p. 41, dans Le Moigne, 2011, p. 3).

Le scientifique doit prendre conscience des conséquences néfastes que peuvent avoir certaines découvertes, et même en sciences de gestion, le chercheur n'est pas à l'abri des exigences d'éthique ou de comportement responsable. Concernant la relation de l'homme avec le monde de l'entreprise, De Gaulejac (2005, p. 56) parle d'une confusion des causalités. Selon lui, « c'est l'entreprise qui est une production humaine et non l'inverse. Et la conséquence de cette méprise est que l'économie devient la finalité exclusive de la société, participant à la transformation de l'humain en ressource ». Est-il bien raisonnable de situer sur un même niveau les ressources financières ou matérielles et les ressources humaines ? Ces questions n'ont pas été souvent soulevées, la légitimité actuelle dominante reposant sur des valeurs liées à la maximisation des profits et à la rentabilité des entreprises, le chercheur en gestion étant plutôt au service des dirigeants d'entreprises. Pourtant, il émerge une nouvelle recherche de légitimité liée à la recherche d'utilité sociale des organisations marchandes. A une logique rationaliste visant les seuls objectifs d'efficacité et de retour financier, il est alors possible d'opposer une conception élargie intégrant les dimensions d'éthique et considérant les personnes comme des sujets dotés d'affectivité et d'un vécu, et ayant leurs propres aspirations (Chanlat, 1999). Cette vision humaniste peut être renforcée par les travaux des personnalistes (Mounier, 1936) qui proposent une distinction

entre l'individu (être d'intérêts) et la personne (être d'accomplissement). Cette distinction, reprise par Arnaud et Chandon (2007) et Arnaud (2008) permet d'identifier tout d'abord une pensée scientifique dominante qui repose sur une conception de l'homme en tant qu'individu à travers un idéal d'objectivité qui s'impose à nos sciences sociales. A l'opposé, la philosophie personnaliste admet le postulat selon lequel toute personne s'inscrit dans une dynamique de création de soi par soi. Cela induit de traiter autrui comme une fin et jamais comme un moyen en exerçant sa liberté morale et révèle l'importance de la subjectivité de chaque personne pour mieux comprendre son comportement. L'objet de ce chapitre est de montrer l'évolution des regards qui peuvent être portés sur la société en général, et sur la gestion des personnes dans les entreprises, en particulier. Au sein du courant dominant, il est admis que les entreprises doivent développer l'activité la plus profitable pour permettre aux hommes de vivre et que l'égoïsme les pousse à s'enrichir pour le bien de tous (1). Toutefois, certains courants déjà anciens comme le personnalisme, ou certaines visions du monde comme l'humanisme, ouvrent des perspectives très différentes (2) qui pourraient répondre aux difficultés actuelles, dans une perspective de management critique. La question de la « personnalisation » de la gestion pourra alors être posée (3).

## **1 - Constat de dépersonnalisation : l'homme comme ressource ou facteur**

Pour certains, nous sommes aujourd'hui dans une société « hypermoderne, qui décrit l'exacerbation des contradictions de la modernité (valorisation de la raison, du progrès et du sujet), en particulier la domination « irraisonnée » de la rationalité instrumentale, l'accomplissement de progrès technologique et économique facteurs de régression sociale et la conquête d'autonomie des individus qui les met en dépendance » (De Gaulejac, 2005, p. 18). Supiot (2003, p. 4) affirme que la plupart des réflexions actuelles, comme par exemple l'employabilité, semblent relever davantage d'une approche instrumentale d'adaptation des hommes au marché du travail. « Inadmissible au plan moral et politique », cela induit une « méconnaissance de la nature de la richesse humaine et de son rôle moteur dans le fonctionnement de l'économie ». Proche de ces réflexions, la description du modèle instrumental renvoie à une vision normative et universaliste de la GRH (Brabet, 1993). Globalement, ce modèle présente une logique où la politique sociale est supposée contribuer à la performance économique. L'application des modèles de GRH doit permettre la réussite de l'entreprise et vice-versa. Dans ce modèle, la direction de l'entreprise est l'acteur majeur et les individus apparaissent implicitement comme malléables grâce à l'utilisation d'outils pertinents. Ce modèle renvoie à une représentation plaçant l'homme au service de l'entreprise. De nombreuses théories ont été construites à partir de ces représentations, comme par exemple la théorie du capital humain. Le capital

humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes et savoir-faire possédés par les individus. Cette notion est inséparable de l'homme (Simon et Tézenas du Montcel, 1978) et reconnaît l'impossibilité de raisonner sans tenir compte de la spécificité de l'actif humain dans l'entreprise. Apparue en même temps que les techniques de rationalisation des choix budgétaires, elle tend à évaluer ce que l'individu coûte et rapporte (De Gaulejac, 2005). Des limites d'ordre divers sont avancées. La première concerne la personnalisation qui pose la double question de délégation et d'appropriation. Il est difficile de décider à la place de l'investisseur et impossible de s'approprier l'investissement. La deuxième contrainte est la limitation : les possibilités d'accumulation sont tributaires des capacités physiques et cérébrales. Enfin, véritable problème éthique, les hommes ne sauraient être mis en équation (Martory, 1990, Passet, 2003). Cela indique clairement que ce n'est pas parce que l'on s'intéresse au facteur humain que l'on s'intéresse à la personne. Une conséquence directe de cette représentation tient à la manipulation des personnes au même titre que d'autres ressources dans l'entreprise. Ainsi, selon Le Goff (2000, p. 141), le « retournement qui s'est opéré à la fin des années 90 développe une vision négative d'une entreprise aux méthodes expéditives, la nouvelle contrainte majeure se situant dans le harcèlement financier sur les dirigeants, qui répercutent leurs difficultés par des méthodes cyniques et manipulatrices ». Cette manipulation semble facilitée dans les structures où les dirigeants sont dépendants des attentes des financiers et/ou les cadres tenus de rendre des comptes aux instances dirigeantes. La réalisation de l'intention du dirigeant (ou des cadres) est « médiée » par des entités qui permettent de déresponsabiliser le dirigeant qui devient un levier d'action au milieu d'une plus vaste machine. Torres (2006, p. 232) utilise l'expérience de Milgram pour présenter le fait que l'individu qui s'inscrit dans une relation hiérarchique incorpore un « état agentique », ne se sentant plus responsable de ses actes mais simple agent exécutant. Cette expérience montre à quel point la soumission à l'autorité peut déresponsabiliser les individus. Dans ce cadre, certaines exigences de comportement humain peuvent alors être réduites au profit de la satisfaction de besoins de l'entreprise. Citant Lipman-Blumen, Thévenet (2008, p. 42) apporte une définition du manager toxique, comme s'engageant dans des comportements qui font du mal, voire détruisent leurs subordonnés, en les démoralisant, les dénigrant, violant des droits fondamentaux de la personne humaine ou maniant le management par l'illusion pour mieux les mettre sous leur domination ou jouer avec leurs peurs. Et même si cela n'en constitue pas la seule source, l'utilisation d'outils parfaitement construits, justifiés et validés par des chercheurs peut aggraver cette déresponsabilisation et cette déshumanisation. L'accroissement des intérêts pour l'éthique et pour la responsabilité sociale des entreprises peut modifier les représentations de la place des personnes dans l'entreprise. Cependant, ces nouvelles préoccupations peuvent tout aussi bien être

développées dans une logique instrumentale, à partir du moment où les principes éthiques et socialement responsables seraient réduits au rang de moyens, au service de l'économiquement utile. Par exemple, les travaux de Carroll (1979) font référence pour l'identification des sources de RSE. Il apparaît rapidement que les différents types de responsabilités renvoient à des considérations idéologiques (Mathieu, 2005, Combes, 2005). Le modèle repose sur la responsabilité économique. Celle-ci fait « de l'intérêt des propriétaires – actionnaires le critère de décision ultime » (Bécheur et Bensebaa, 2004, p. 5). Carroll place ensuite la responsabilité légale, qui passe par le respect des lois, et distingue enfin l'aspect moral ou éthique (ne pas faire de tort) de l'aspect discrétionnaire ou philanthropique (améliorer la qualité de vie de la communauté). Comme l'indiquent Bécheur et Bensebaa (2004), ne pas créer le mal n'est pas faire du bien. La composante idéologique apparaît clairement, signalant une perception de l'approche libérale préconisant une dissociation entre l'activité économique et le reste, constitué de la vie privée et publique (Perez, 2003). Brunel (2004, p. 165) illustre bien les confusions possibles à travers cette phrase : « l'éthiquement correct et l'économiquement utile semblent converger, mais au prix d'une réintégration du premier comme fin au service du second », ce qui réduit les principes éthiques au rang de moyens. Ce qui est finalement en cause n'est pas l'outil lui-même, mais la vision du monde qui l'accompagne. Il est important de se demander si les chercheurs en sciences de gestion s'interrogent sur leur vision du monde, ce qui remet certes en cause l'idée d'une science positive indépendante de toute idéologie, mais s'inscrit bien mieux dans les préoccupations sociétales actuelles.

L'idéalisme s'oppose alors au matérialisme et toute existence des objets en dehors de nous est douteuse. Dans cette perspective, le monde se compose alors essentiellement de représentations (Igalens, 1999) et les sciences sociales ne peuvent faire l'économie d'une réflexion sur les valeurs qui orientent l'action (Chanlat, 1999a). Le recours à des approches déjà anciennes comme le personnalisme peut alors surprendre, mais permet d'apporter un cadre de réflexion utile à ces questions émergentes.

## **2 - Le personnalisme comme humanisme : entre aliénation marxiste et matérialisme libéral**

S'intégrant dans ce que l'on pourrait appeler un paradigme humaniste, le personnalisme, dont la naissance se situe au début du XX<sup>e</sup> siècle, suscite un regain d'intérêt aujourd'hui. Le développement des recherches autour du développement durable et de la responsabilité de l'entreprise y est certainement pour beaucoup. Dans l'encyclopédie de la philosophie (Livre de Poche, 2002) l'humanisme renvoie à toutes les positions qui mettent l'accent sur la valeur de l'homme plutôt que sur celle de Dieu (ou de la

Nature), ou qui entendent contrôler les droits contre les menaces sur la personne humaine qui viendraient de l'organisation économique et sociale ou des développements techniques. Depuis la renaissance et tout au long de l'histoire, l'humanisme a été défendu par différents auteurs. Kant, lorsqu'il affirme dans les « Fondements de la métaphysique des mœurs » que le respect impose que l'on traite autrui et soi-même non comme un moyen mais comme une fin, sans instrumentalisation, rejoint les combats actuels à propos de la dignité humaine à retrouver. Finalement, la philosophie humaniste propose de privilégier davantage les hommes plutôt que la gestion comme référence (Yanat, 2004). Au sens moderne, l'humanisme désigne toute pensée qui met au premier plan de ses préoccupations le développement des qualités essentielles de l'être humain et qui dénonce ce qui l'asservit ou le dégrade. La philosophie personnaliste apparaît comme très proche de l'humanisme dans le sens d'une prise en considération attentive de l'homme et de son intégrité. Renouvier emploie ce terme en 1903 pour désigner sa philosophie entendant défendre la dignité et la valeur de la personne humaine. Un support de compréhension peut être apporté par une distinction proposée par les personnalistes entre deux représentations majeures de l'homme dans la société occidentale : celle d'individu et celle de personne (Mounier, 1936). Le paradigme individualiste qui pose la pensée par soi et la vie pour soi, affirme que l'homme est un être d'intérêt qui choisit toujours ce qu'il préfère et préfère toujours ce qui lui est utile. Il est vraisemblablement à la base de nos modèles actuels occidentaux. Dès 1936, Mounier propose une critique de cet individu qui vit par la matière et par l'accession à toujours plus de possessions illusoire. Le paradigme personnaliste affirme le primat de la personne humaine sur les nécessités matérielles et les appareils collectifs. Il poursuit l'accomplissement comme personne de tout individu. Il s'intéresse davantage à la relation de l'homme à autrui et au développement d'une spiritualité rejetant le dogmatisme. Fraternité, pluralité, initiative, responsabilité, liberté et affirmation de la valeur absolue de la personne humaine constituent des éléments directeurs de cette « inspiration ». Ce que semblent dire les personnalistes c'est que l'homme ne peut se réaliser qu'en étant une personne, l'individu matérialiste commençant à apercevoir ses limites, du moins pour la majorité de la population, tant en termes de conséquences sur l'équilibre écologique que de conséquences sociales. La lecture du manifeste de Mounier (1936) surprend par la modernité des propos. D'après Leroux (2006), l'opérationnalisation est rendue difficile par le débat pouvant émerger autour de l'existence ou non d'une idéologie, d'une représentation parmi d'autres de l'homme et de la société (au même titre que l'individu bourgeois libéral ou le camarade collectiviste marxiste). Il semble effectivement que la neutralité du discours social est une utopie. Tout chercheur prend des positions idéologiques plus ou moins consciemment.

Mais il apparaît également que Mounier ait désiré garder la plus grande ouverture possible dans ses propositions, afin de rester fidèle à l'idée même du personnalisme qui favorise la libre pensée de chacun. En fait, il semblerait que Mounier ait souhaité échapper à une totalisation ou systématisation définitive, considérant l'idéologie comme une tyrannie cruelle (Mounier, 1936). Pour Grelley (2008), le personnalisme serait plutôt un état d'esprit et une éthique du comportement proches d'une représentation du monde, une théorie du citoyen actif qui donne un sens à ses engagements.

L'approche proposée par Mounier apporte une grille de lecture intéressante et contemporaine en présentant certaines ouvertures face aux difficultés actuelles principalement en ce qui concerne les excès de l'économie, la recherche de repères de nos sociétés occidentales et la responsabilité sociale. Selon ces auteurs, la théorie personnaliste intègre l'aspiration de l'homme à donner un sens à sa vie. Cette notion d'auto-détermination renvoie à trois grands principes issus de trois besoins fondamentaux innés que sont le besoin de compétence, d'autonomie et de relations sociales basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque. Que l'on parle du chercheur ou du gestionnaire, il semble que cette ébauche doive inciter à réfléchir à notre dimension humaine difficilement effaçable au profit d'une pure rationalité.

La difficulté réside dans la perméabilité des frontières entre conscience et influence des normes. Même si on ne peut jamais savoir sans doute ce qui est juste ou vrai, la question mérite d'être posée. C'est cela qui donne sa liberté au chercheur et sa responsabilité à l'égard d'autrui. Il s'agit de pouvoir distinguer, pour le chercheur, la conscience morale (relative) et la conscience psychologique, personnelle, qui suppose une introspection et une connaissance de soi qui s'émancipe des normes en vigueur. L'approche pragmatiste peut ici être mobilisée : « le pragmatisme suppose une conscience étendue des conséquences sociales et vise à trouver des solutions pour des problèmes affectant la Société dans son ensemble... Développement personnel, apprentissage issu de l'expérience et personnalité permettent l'occurrence de cette évaluation » (des conséquences sociales des actions) (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007, p. 181). Récemment, les recherches issues de la psychosociologie liées à des dimensions plus intimes de l'humain accentuent les préoccupations personnalistes en sciences de gestion. Notamment, « depuis quelques années, de nombreux travaux ont réhabilité la place et le rôle des émotions ... Les émotions, sentiments, intuitions, imagination s'intègrent dans la construction de sens » (Igalens, 2008, p. 6). Et pour Van Hoobereke (2008), cognitif ne signifie pas : coupé des émotions ressenties. Les recherches vont ainsi de plus en plus loin, au-delà de la seule rationalité, pour analyser et comprendre les comportements des acteurs dans la relation entre l'individu et son milieu social. Ainsi, par exemple, Van Hoobereke (2008, p. 43) développe le concept de contagion émo-décisionnelle qui

« ne vise pas à nier le pôle rationnel de la décision mais à autoriser un autre pôle, attentif au sensible, au comportement d'autrui, à l'instar de Maffesoli (1996) selon qui la société, notamment contemporaine, sous l'emprise d'une demande de diligence et de promptitude, ne peut plus s'accommoder d'une séparation entre la raison et la passion, malgré sa structure de l'ordre du mécanique ». Théoriquement, chaque institution est dominée par un mode d'échange : le marché par la transaction marchande, les organisations par les relations de pouvoir et les réseaux sociaux par le don. Or on s'oriente vers l'acceptation d'une déclinaison de la nature de l'échange, mais surtout un « mélange des genres », le don pouvant par exemple être étudié dans le cadre de l'organisation, traditionnellement lieu des relations de pouvoir. Face à cette diversité de questions, le mouvement de la personnalisation de la gestion repose sur certains courants de pensée qui se structurent.

### **3 - Vers une re-personnalisation nécessaire : l'homme comme sujet**

Deux grandes voies de réflexion qui nous semblent converger sur certains points, peuvent illustrer cette personnalisation de la recherche en gestion : elles concernent d'une part le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, et d'autre part les Critical Management Studies (CMS). On constate ainsi une forte proximité des approches humanistes avec le courant du développement durable, posant les êtres humains au centre des préoccupations, dans le principe 1 de la Déclaration de Rio (Conférence des Nations Unies en juin 1992). Ainsi, le développement durable s'inscrit dans la philosophie humaniste<sup>2</sup>, tout comme une certaine représentation de la responsabilité sociale. La conduite est responsable lorsque l'on peut répondre de ses actes. Supiot (2003, p. 4) présente une prise de position très claire de la vision de l'homme dans l'économie. Pour ce Professeur de Droit social, « raisonner en termes de soutien des capacités et non seulement de protection contre les risques donnerait une ambition nouvelle aux mesures prises. Une telle approche consiste à ne pas séparer les impératifs de liberté,

---

2 - « Inscrire une écologie humaniste au cœur de notre pacte républicain. Faire le choix de l'écologie humaniste, c'est faire le choix d'une démarche qui met l'homme au centre de tout projet et lui laisse la responsabilité de son destin. C'est une approche qui part des besoins de l'homme, sans prétendre entraver le dynamisme de nos sociétés, mais au contraire, en l'accompagnant » : dans un discours à Orléans, M. Jacques Chirac, Président de la République, utilise l'expression « écologie humaniste » pour signifier combien il importe de mettre l'homme au centre des préoccupations. Un extrait de l'agenda 21 Région Bretagne précise cette pensée : « Le développement durable place l'homme au centre de ses préoccupations. Il vise à ce que chaque être humain, en Bretagne comme ailleurs, vive dignement, dans un environnement familial et social de qualité. Il suppose que chacun dispose d'un égal accès aux ressources, à l'emploi, à l'éducation, aux soins médicaux, aux services collectifs, à la mobilité. Il se fonde sur une solidarité active entre générations, entre groupes communautaires, entre pays développés et pays en voie de développement ou émergents. Il veille au respect des droits et des libertés de la personne. » Mais « les êtres humains ne sont pas seulement des êtres de raison et de besoins ; ils sont aussi des êtres d'émotion et de passion » : aussi, au-delà de la satisfaction des besoins essentiels, l'épanouissement de tous les êtres humains passe également par l'accès de tous à la culture, patrimoine essentiel de l'humanité, pour « rendre le projet de développement durable véritablement humain ».

de sécurité et de responsabilité qui sont autant de conditions de l'efficacité et du bien-être au travail. Elle interdit de rendre responsable de son sort celui qui n'a pas les moyens de sa liberté ». Dans ce cadre, la reconnaissance individuelle est perçue de plus en plus comme une composante nécessaire d'une gestion responsable et « le traitement humain personnalisé devient une dimension essentielle des responsabilités sociales de l'entreprise » (Gélinier, 2004, p. 106). La question de l'influence des valeurs et de l'importance du leadership dans l'engagement responsable reste entière (Marais, 2008). Dans le contexte actuel, la conception de durabilité s'oppose, semble-t-il, à une conception purement utilitaire, issue d'un libéralisme sauvage qui a montré ses limites (Barbieri, 2004, Vyakarnam et al., 1997). Mais les définitions posées, il apparaît que les implications et visions du monde ne permettent pas de manipuler ou d'opérationnaliser ces concepts dans une perspective unilatérale. De ces approches, découlent une multitude d'interrogations renvoyant aux fondements de l'économie, voire de la philosophie ou de la religion (Acquier et al., 2006). « La responsabilité sociale de l'entreprise ne peut être séparée de la politique économique et sociale globale et des nécessaires mécanismes de régulation des marchés » (Le Goff, 2000, p. 160). Dans le cadre des modes de fonctionnement économiques, le référentiel durable peut par exemple être opposé au référentiel financier (Martinet et Reynaud, 2004, Mathieu, 2005). Une description rapide de cette opposition montre à quel point le débat peut devenir complexe. Du côté de la logique financière, l'individu est régi par son intérêt particulier, ce qui renvoie aux fondements de la théorie de l'agence et à l'approche contractuelle promue par cette théorie. De l'autre côté, la logique durable, fondée sur une éthique du devoir considère la firme comme une coalition d'acteurs ayant leurs propres objectifs. Elle dépasse la théorie X (Mathieu, 2005, Trébuçq, 2005) et substitue l'objectif de satisfaction à celui de maximisation. En ce sens, on s'éloigne de l'efficacité (réaliser le maximum de profit) pour aller vers l'effectivité, la satisfaction du plus grand nombre. L'intégration de la responsabilité peut alors aller jusqu'à la démocratie participative entre les parties prenantes. La vision dialectique semble intégrer les apports de l'économie institutionnaliste et de l'école de la régulation (Brabet, 2004, Palpacuer, 2006) qui soulignent l'importance des dynamiques collectives dans les processus de création de richesse des entreprises. Cette vision dialectique tente de régler les conflits d'intérêts, les tensions entre intérêts individuels et collectifs, inévitables dans une société multiple. Les négociations et processus démocratiques doivent alors s'imposer dans un souci de justice. La conformité est un élément de cette approche dialectique, dans le sens d'un compromis social (Bardelli, 2005) fondé sur la négociation, la plupart du temps sous l'égide de l'Etat. La négociation, la persuasion et l'incitation peuvent remplacer la coercition comme mode d'intervention publique (Enjolras, 2005). La perspective

humaniste constitue une orientation, dans ce cadre, mais ne répond pas non plus à toutes les questions que posent ces débats. Le chercheur doit, là encore, faire des choix. Et ces choix semblent conditionnés par son positionnement épistémologique, sa vision de ce qu'est ou devrait être la science en général et les sciences de gestion en particulier. Dans ce cadre, un courant commence à être reconnu et propose de nouvelles voies aux chercheurs. Le courant des CMS (Critical Management Studies)<sup>3</sup> a été fondé sur la base de réflexions dans les années 70 et tend à proposer une vision du management plus anticipatrice permettant de formuler des alternatives. Un premier atelier CMS a été organisé en 1998 à San Diego par l'Academy Of Management qui reconnaît aujourd'hui un véritable statut à ce courant de pensée. Les thèmes traités sous l'angle de l'analyse critique s'intéressent à toutes les disciplines de gestion et se focalisent surtout sur les problématiques de pouvoir, les solutions alternatives au courant dominant, la globalisation ou la remise en cause de l'impératif de profit. La nouveauté de l'approche touche aussi l'épistémologie et la méthodologie en tentant d'apporter un regard original. Ces prises de position contre l'ordre social établi apparaissent indispensables face aux inégalités sociales constatées, à l'irresponsabilité écologique et à la priorité attribuée aux actionnaires. C'est donc une remise en cause du courant dominant par l'apparition de propositions innovantes et humanistes qui est offerte. Cet enjeu s'accompagne bien sûr de démarches particulières et variées. La plupart relèvent d'une construction, voire d'une reconstruction, de l'utilisation de nouvelles clés de lecture comme la recherche de sens, la prise en compte essentielle des contextes d'émergence des théories et des applications, et de nouvelles interprétations.

Ce mouvement modifie les conduites du chercheur qui doit tenter de prendre du recul en ne considérant pas les idées du courant dominant comme acquises. L'entreprise a une finalité humaine qui peut se décliner en sept points principaux (Benoît, 2005). Certains de ces points sont avancés par tous, comme la réponse aux besoins, l'innovation ou l'optimisation des compétences. La création de richesses pour la collectivité pose la question de la définition de cette richesse. Mais il est rappelé aujourd'hui plus qu'hier que la dimension humaine concerne également le lien qui permet de fédérer les hommes, la participation citoyenne pour un bon fonctionnement de la société et l'inscription dans le développement durable. De nouveaux enjeux se présentent. Quand en 1817 Jean-Baptiste Say affirme : « produire, c'est donner de la valeur aux choses en leur donnant de l'utilité » (Passet, 2003, p. 21), on peut se demander de quelle valeur et de quelle utilité il peut s'agir dans le cadre actuel. Certains chercheurs se prêtent alors au « pourquoi pas ? »

---

3 - Les informations proviennent d'un exposé présenté par Y.F. Livian en janvier 2007 à propos des CMS. L'apport des CMS à la RSE est également évoqué de manière très développée dans un article de Dhaouadi et al. (2007). Plusieurs auteurs comme par exemple Adler, Willmott, Boje, Wray-Bliss sont impliqués dans les travaux de la division CMS de l'AOM.

des constructivistes en affirmant que des valeurs de respect, de solidarité et de confiance peuvent être portées par le management (Chanlat, 1999, Yanat, 2004). A partir de connaissances idiographiques, il s'agit alors de voir comment il serait possible de porter ces valeurs pour continuer à fonctionner, voire à vivre. Maximiser l'utilité sociale plutôt que le profit sous-entend que la maximisation du profit ne permet pas (ou plus) la maximisation de l'utilité sociale. Certaines ébauches pratiques apparaissent, comme par exemple l'introduction d'IDH (Indices de Développement Humain, traitant de la longévité, du niveau de vie et du niveau d'éducation), éléments de mesure complétant le PIB essentiellement économique. L'indicateur de durabilité économique et sociale remet en cause certaines idées reçues sur ce qui est rentable ou non. Ainsi, chaque époque instaure des représentations de la science et des visions de l'homme (Foucault, 1966).

### **Conclusion : évolutions de paradigmes**

Ces considérations proviennent certainement des évolutions de nos sociétés. Elles évoluent également en fonction de l'histoire et du contexte d'une recherche en sciences de gestion issue de l'économie, mais s'ouvrant à de nombreuses disciplines de sciences humaines (la psychologie, la psychosociologie, la sociologie, l'ethnologie..) et mobilisant une variété croissante de méthodologies qui en découlent, ce qui pose également la question de l'approche épistémologique. Avenier (2008), positionnée dans un paradigme épistémologique constructiviste radical, propose une analyse du paradigme des sciences de l'artificiel identifié par Simon comme se détachant du paradigme des sciences naturelles. Présenter les organisations comme des artefacts (des phénomènes artificiels) permet de valoriser l'idée selon laquelle les organisations impliquent des êtres humains qui ne sont pas des objets inertes et passifs mais des êtres émotionnels ayant de nombreuses caractéristiques (conscience, réflexivité, réactivité, désirs ...) qui jouent un rôle fondamental en sciences de gestion. Les principes constructivistes sont séduisants pour des chercheurs en sciences humaines. L'importance accordée à la représentation d'une réalité construite, la distanciation vis-à-vis de l'hypothèse ontologique, la difficile séparation entre le sujet et l'objet, la volonté compréhensive ou l'opportunisme méthodologique répondent souvent à des difficultés du chercheur. L'antipositivisme est souvent représenté par le constructivisme. Or ce n'est pas si simple et d'autres représentations de la construction de la connaissance existent. Ce phénomène a fait l'objet de nouvelles évolutions dans le sens d'un dépassement des oppositions comme par exemple le développement d'un paradigme pragmatique permettant d'améliorer les modalités de validation des connaissances produites (Perret et Girod-Séville, 2002, Morana, 2003, Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Le pragmatisme n'est pas nouveau. Pierce et James ont présenté leurs idées

dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. Un de ses intérêts réside dans la proposition centrale accordée à l'action dotée de sens, qui réhabilite l'intentionnalité et les justifications des acteurs dans une détermination réciproque du faire et du dire (Dosse cité par Dupuis, 2008, p. 163). Ce qui distingue le pragmatisme du pratique est la combinaison des pratiques et du temps et le maillage des croyances d'une communauté, aidant à établir la valeur d'une théorie. La connaissance est valide dans un contexte donné pour un problème précis. Il ne s'agit pas de copier la réalité, mais de fournir des principes, dans une perspective utilitaire et en tenant compte de l'évolutivité constante des situations (Marchesnay, 2008). L'intérêt méthodologique des approches réside alors dans un maillage de différentes méthodes et techniques et une véritable réflexion sur le statut des outils utilisés. Le gestionnaire va non seulement pouvoir enrichir sa panoplie mais aussi effectuer une certaine réflexivité sur ses pratiques. Pour conclure, la phrase de James, citée par Perret et Girod-Séville (2002, p. 328) illustre bien les possibilités - qui constituent également des difficultés - qui s'offrent au chercheur en sciences de gestion : « toute vérité est une route tracée à travers la réalité ; mais parmi ces routes, il en est auxquelles nous aurions pu donner une direction très différente si notre attention s'était orientée dans un sens différent ou si nous avions visé un autre genre d'utilité ».

## Références

- Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2006), Des fondements religieux de la RSE à la RSE comme religion, *Séminaire de recherche en gestion, HEC Liège*, 10 mars.
- Arnaud S. (2008), Enjeux d'un management humaniste, *CEROG IAE Aix*, mai.
- Arnaud S., Chandon J-L. (2007), Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et motivation au travail : exposé théorique et résultats empiriques, *WP n° 789, CEROG, IAE Aix en Provence*.
- Avenier M-J. (2008), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. : *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education.
- Barbière J.F. (2004), Echec de l'entreprise, perte d'emploi et responsabilité des auditeurs financiers : éléments d'une équation sans solution, in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'organisation, p.337-349.
- Bardelli P. (2005), Nouveau monde, nouvelle régulation sociale, *Revue Management et Avenir*, n° 6, p.111-129.
- Bécheur A., Bensebaa F. (2004), Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques, *Actes de la 13<sup>ème</sup> Conférence AIMS*, Le Havre.
- Benoît J. (2005), *Pédagogie de l'éthique. Le cœur du développement durable est le développement durable du cœur*, EMS, Management et Société.
- Bensebaa F., Béji-Bécheur A. (2007), Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n° 180, p. 177-198.
- Brabet J. (1993), *Repenser la GRH*, Economica.
- Brabet J. (2004), Responsabilité sociale et gouvernance de l'entreprise : quels modèles ?, in Igalens J., *Tous responsables*, Editions d'organisation, Paris, p.337-349.
- Brunel V. (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, 192 p.

- Carroll A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of a corporate performance, *Academy of Management Review*, vol 4, n° 4, p. 497-505.
- Chanlat J-F. (1999), *Sciences sociales et management*, ESKA.
- Chanlat J-F. (1999a), La formation au management sans sciences sociales : une impasse ?, *Séminaire GRESUP*, Les amis de l'École de Paris, [www.ecole.org](http://www.ecole.org).
- Combes M. (2005), La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel, *Revue Management et Avenir*, n° 6, p. 131-141.
- De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil.
- Dhaouadi I., El Akremi A., Igalens J. (2007), La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société », *Actes du XVIII<sup>e</sup> Congrès de l'Association Francophone de GRH*, Fribourg.
- Dupuis J-C. (2008), La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance du réseau, *Revue Française de Gestion*, 34, 180, p. 159-175.
- Enjolras R. (2005), Economie sociale et solidaire, territoires et régimes de gouvernance, *Actes des 5<sup>e</sup> Rencontres Universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire*, Marseille.
- Foucault M. (1966), *Les mots et les choses*. Une archéologie des sciences humaines, Gallimard.
- Gélinier O. (2004), La triple responsabilité de l'entrepreneur aujourd'hui, dans Igalens J. (Dir.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, pages 93-108.
- Grelley P. (2008), Redécouvrir le personnalisme, *Informations sociales*, n° 145, p.51-52.
- Igalens J. (1999), Approche théorique de l'audit social et de la compétitivité de l'entreprise à travers quatre cadres d'analyse, *Actes de la 1<sup>o</sup> Université de Printemps de l'Audit Social*, Hammamet, p.79-90.
- Igalens J. (2008), Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne, *Les cahiers de la CRSDD*, Collection Recherche, n° 05-2008, p 1-23.
- Le Goff J-P. (2000), *Les illusions du management*, La Découverte
- Le Moigne J.-L. (2011), From Jean Piaget to Ernst von Glasersfeld: An Epistemological Itinerary in Review, *Constructivist Foundations*, 6(2), p. 152–156.
- Leroux A. (2006), Personnalisme historique et personnalisme refondé, in Peretti J-M (coord.), *Richesses de la diversité*, Vuibert, p.137-145.
- Marais M. (2008), Les comportements de RSE des entreprises approchés par les valeurs managériales. Une réflexion sur la latitude discrétionnaire responsable des membres de l'équipe dirigeante, *WP 832 CEROG*, IAE Aix.
- Marchesnay M. (2008), Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique, *Revue française de Gestion*, n° 185, p. 175-189.
- Martinet A.C., Reynaud E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue Française de Gestion*, Vol 30, n°152, p.121-136.
- Martory B. (1990), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert Gestion.
- Mathieu A. (2005), Développement durable et entreprise : du concept à la typologie, *Actes de la 14<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*, Angers.
- Michéa J-C. (2006), *Impasse Adam Smith*, Flammarion.
- Morana J. (2003), Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°201-202, p. 73-82.
- Mounier E. (1936), *Manifeste au service du personnalisme*, [http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier\\_Emanuel/manifeste\\_service\\_pers/mounier\\_manifeste\\_pers.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Mounier_Emanuel/manifeste_service_pers/mounier_manifeste_pers.pdf), Édition numérique complétée à Chicoutimi le 15 novembre 2003.
- Palpacuer F. (2006), Globalization and corporate governance: issues for management researchers, *Society and Business Review*, Vol 1, n°1, p. 45-61.
- Passet R. (2003), *Une économie de rêve*, Mille et une nuits.

- Perez R. (2003), On global responsibility in management, *Corporate Governance*, vol 3, n°3, p.78-89.
- Perret V., Girod-Séville M. (2002), Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme, in Mourgues N. (Dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Management et Société, p.319-337.
- Simon Y., Tézenas du Montcel H. (1978), *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Masson.
- Supiot A. (2003), Ressources humaines et non « matériel humain », *Le Monde Initiatives*, novembre, p. 4.
- Thévenet M. (2008), *Le management est-il toxique ?*, Eyrolles, Editions d'Organisation.
- Torres O. (2006), Le rôle du toucher en psychologie sociale, in *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du Professeur Marchesnay*, EMS, p. 231-241.
- Trébucq S. (2005), De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Vol 31, n° 158, p.49-67.
- Van Hoorebeke D. (2008), L'émotion et la prise de décision, *Revue Française de Gestion*, 182, p. 33-44.
- Vyakarnam S., Bailey A., Myers A., Burnett D. (1997), Towards an understanding of ethical behaviour in small firms, *Journal of Business Ethics*, Vol 16, n° 15, p.1625-1636.
- Yanat Z. (2004), Une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion du lien social en entreprise, *Actes de la First International co-sponsored Conference*, Research Methods Division, AOM, ISEOR, Lyon.