

## Vers un management durable ? État des lieux et perspective « supradisciplinaire »

Fabien Martinez\*

Développement Durable, EM Normandie Business School, Métis Lab, Dublin, Irlande

Reçu le 9 mars 2018. Accepté le 8 octobre 2019

Comment réintroduire dans le management les notions de culture et de valeur ? Et même celle d'émotions ? Ces éléments, largement négligés en gestion, sont, d'après Fabien Martinez, nécessaires pour penser une entreprise responsable autant du point de vue social qu'environnemental. Il faut savoir dépasser l'image et le concept de l'*Homo œconomicus* en ouvrant le champ disciplinaire classique de la gestion. L'auteur propose une méthodologie qu'il appelle « supra-disciplinaire » afin de dépasser les obstacles à une rupture scientifique créative et responsable. À cette fin, il mobilise les notions de multidisciplinarité, interdisciplinarité et transdisciplinarité, cette dernière étant capable de traiter le défi du développement durable. Avec cet article, *NSS* invite ses lecteurs à discuter la valeur de ces distinctions dans le cadre de son engagement sur l'interdiscipline entre Natures et Sociétés, les deux engagées dans la durabilité. Relations entre connaissances et actions qui ont fait l'objet de différentes publications dans la revue : un éditorial (*NSS*, 2015, 23, 2) ainsi que d'autres articles dans le domaine des sciences de gestion (Bréchet et Gigand [*NSS*, 2015, 23, 2]; Boutinet et Bréchet [*NSS*, 2018, 26, 4]).

La Rédaction

**Résumé** – L'inclusion des défis du développement durable en tant que thème de recherche dans le « champ » du management a mis en lumière certaines sources d'incohérences dans les postulats ontologiques et épistémologiques qui y sont associés. Inspiré de l'expérience de l'auteur dans un programme de recherche et de formation « Marie Curie » fondé sur la collaboration entre universitaires et acteurs d'entreprises et une volonté de stimuler le progrès social (« Innovating for Sustainability », 2013-2016), cet article appelle à un effort « supradisciplinaire » de production des savoirs pour permettre la construction d'un paradigme de management (mieux) adapté aux défis du développement durable. Trois formes principales de supradisciplinarité sont identifiées : la multidisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité. Si toutes ces formes ont le potentiel de stimuler le progrès vers le développement durable, le processus de « transdisciplinarité » est présenté comme la forme d'engagement la plus avancée, mais aussi la plus exigeante.

**Mots-clés** : développement durable / management / supradisciplinarité / transition paradigmatique / *Homo œconomicus*

**Abstract** – Towards sustainable management? State-of-the-art and 'supradisciplinary' perspective. The integration of sustainability-related challenges as a research theme within business and management disciplines has brought about some important ontological and epistemological inconsistencies in this area. Inspired by the author's experience in a 'Marie Curie' research and training programme based on collaboration between academic scholars and business practitioners and a desire for positive social change ('Innovating for Sustainability', 2013-2016), this article posits that a 'supradisciplinary' effort of knowledge development is a necessary step towards the construction of a management paradigm that is better suited to cope with sustainability issues. Three main forms of supradisciplinarity are identified: multidisciplinary, interdisciplinarity and transdisciplinarity. While all three forms have the potential to foster progress towards sustainability, the process of transdisciplinarity is presented as the most advanced, yet most demanding, form of engagement.

**Keywords**: sustainability management / supradisciplinarity / paradigmatic transition / *Homo œconomicus*

\*Auteur correspondant : [fmartinez@em-normandie.fr](mailto:fmartinez@em-normandie.fr)

## Le défi paradigmatique du développement durable

Cet article explore les enjeux ontologiques (que sait-on ?) et épistémologiques (comment le sait-on ?) de la transition du monde des entreprises vers un modèle de gestion favorisant la quête du développement durable. La gestion des entreprises (ou le « management<sup>1</sup> ») est un vaste domaine de recherche regroupant de multiples disciplines<sup>2</sup>, et dont la fondation théorique et méthodologique est riche, variée et évolutive. Les théories s'y sont formées, renouvelées et déformées au gré de la complexification des pratiques modernes de gestion. Longtemps fondé sur une science neutre, rationnelle et capable de distinguer clairement entre faits et valeurs dans un monde de risques probabilisables (Sandberg, 2008), le domaine du management est aujourd'hui de plus en plus influencé par une « techno-science » non neutre où faits et valeurs s'entremêlent dans un monde d'incertitude radicale (Harris et Freeman, 2008).

C'est ainsi que des théories influentes dans les disciplines du management telles que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989), la théorie institutionnelle (Hoffman A.J., 1997) ou encore l'approche fondée sur les ressources de l'entreprise (Hart, 1995), ont toutes été soumises à des ajustements de leurs contenus au cours des dernières décennies, marquant une transition paradigmatique en développement. Cette transition représente en partie un effort de reconnaissance de l'importance grandissante d'éléments de nature normative (ou « constructiviste ») tels que la culture (Patel, 2016 ; Suddaby et al., 2010), la moralité (Hoffman W.M., 1986 ; Treviño et al., 2000), la spiritualité (Martinez, 2019 ; Miller et al., 2013), les valeurs personnelles (Fritzsche et Oz, 2007 ; Illies et Reiter-Palmon, 2008) et les émotions (Boudens, 2005 ; Kahn, 1990 ; Schwarz, 2000) qui influencent la pratique de la gestion responsable. Les techniques de gestion dites « conventionnelles » tendent à négliger ces éléments (Ghoshal, 2005 ; Roome, 2012) parce qu'ils ne s'intègrent pas de manière évidente à la culture d'une entreprise se focalisant sur son rendement économique. Leur compréhension a pourtant une finalité louable car elle permettrait d'améliorer (1) la qualité des relations entretenues par l'entreprise avec ses parties prenantes internes (employés, dirigeants, actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, concurrents, gouvernements, ONGs, etc.) ainsi que (2) la capacité de l'entreprise à

contribuer au traitement des lacunes sociales et environnementales (dégradation écologique, perte de biodiversité, dépravation sociale, etc.) qui nuisent, ou qui risquent fortement de nuire, à sa performance sur le long terme.

Reconnaissant une tendance générale des entreprises à négliger les problèmes sociaux et environnementaux qui ne contribuent pas directement à leurs performances économiques, cet article prône une sensibilité idéologique appelant à un engagement des entreprises plus affirmé pour la quête d'une harmonie entre les aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement durable. Adam Smith (2002 [1759]), philosophe moral et père fondateur du capitalisme, a mis en avant les atouts potentiels de sociabilité et de moralité (faisant notamment référence à la notion de compassion) des hommes d'affaires comme facteur de réussite d'un système de libre-échange et dans l'optique de favoriser la pérennité et le développement du commerce. Les hommes d'affaires et dirigeants d'entreprises ne se sont généralement pas distingués par cet aspect de la conception de Smith en se dévouant à des systèmes de pensées et des logiques institutionnelles qui relèguent l'éthique et la moralité à des considérations subsidiaires (Harris et Freeman, 2008). C'est ainsi qu'émergea la notion d'*Homo œconomicus* dans les théories économiques décrivant les hommes d'affaires comme des êtres rationnels et centrés sur leurs intérêts privés plutôt que sur l'intérêt général, poursuivant ainsi de la manière la plus optimale leurs fins telles qu'elles sont subjectivement définies (Faber et al., 2002).

Les ambitions individuelles qui ont la faveur de l'*Homo œconomicus* mettent l'accent sur les intérêts de nature pécuniaires, instrumentales et matérielles. La responsabilité morale n'importe que lorsqu'elle s'aligne sur le même axe que ces intérêts. À la mise en lumière de la distinction et de la réussite individuelle de « l'homme d'affaires » s'associe la mise à l'ombre du bien-être collectif et du progrès social. L'attrait du pouvoir déteint sur la moralité qui finit par se dégénérer et se désintégrer. À tel point que la misère sociale et les problèmes écologiques ne se résolvent pas. Ils ne font que dangereusement s'accroître au profit d'une minorité de privilégiés (dont font partie les « *Homo œconomicus* ») qui s'enrichissent (et peut-être s'enorgueillissent) et au détriment d'une majorité de défavorisés qui subissent (et dans certains cas dépérissent). Il est difficile pour tous d'adopter un point de vue moral dans un système économique globalisé d'une telle complexité, où les liens sociaux se fragilisent alors que le besoin de les renforcer est urgent. La seule certitude est qu'il faut réagir pour ne pas laisser les conditions sociales extrêmes et les tendances écologiques alarmantes se normaliser et s'aggraver. Il apparaît nécessaire de cesser de s'enorgueillir sans penser à la condition d'autrui pendant que

<sup>1</sup> Dans cet article, les notions de « gestion » et de « management » sont employées de façon interchangeable.

<sup>2</sup> Telles que droit, économie, ressources humaines, stratégie, éthique, marketing, finance, gestion opérationnelle, logistique, etc.

d'autres, moins bien lotis, doivent refuser de se laisser « déperir » sans aspirer à une condition meilleure. Le problème essentiel traité par cette étude conceptuelle est de comprendre comment les représentants de ces diverses « strates socio-économiques » peuvent être amenés à collaborer dans un système de management favorisant le développement durable économique, social et environnemental.

Inspiré de l'expérience de l'auteur dans un réseau de recherche « Marie Curie » visant à rassembler universitaires et acteurs d'entreprises (« Innovating for Sustainability », 2013-2016), cet article préconise une (ré)orientation du champ du management vers une gestion efficace des défis du développement durable. Comme le suggère la fameuse définition du rapport Brundtland de 1987, il faut aspirer à un modèle de société dont le développement nous permette de subvenir à nos besoins sans compromettre la capacité des générations futures à subvenir aux leurs. Nous ne pouvons plus concevoir que les puissants acteurs économiques (tels que les entreprises multinationales) agissent en tant qu'entités insulaires séparées et désolidarisées des acteurs sociaux (tels que les communautés locales) qui les entourent et qui sont affectés par leurs actions. Il apparaît nécessaire de travailler sur une conception des « puissants » acteurs économiques (et donc principalement les entreprises à but lucratif) en tant qu'entités systémiques, capable de s'ouvrir aux communautés locales, de dialoguer avec leurs représentants, de valoriser leurs intérêts et de (co-)construire des projets qui contribuent à leur bien-être et mènent à un renforcement des liens sociaux.

Cette étude conceptuelle propose d'énoncer une meilleure compréhension des processus de production des savoirs ayant le potentiel de créer une transition paradigmatique dans le domaine de la gestion du développement durable par les entreprises. Je prends ainsi position en faveur du développement d'une base théorique (et méthodologique) mieux adaptée aux objectifs de renforcement de la qualité des liens sociaux entre les entreprises et leurs parties prenantes et d'une relation collaborative plus engagée entre les différents acteurs scientifiques et les acteurs de la société. Le développement durable se caractérise par des problèmes complexes dont le traitement appelle à la participation des entreprises à un mouvement collectif de partage des connaissances et du « savoir-faire ». Les responsables politiques et les autorités nationales et régionales ont communément pris le parti d'encourager une telle avancée vers une meilleure contextualisation de la production du savoir, notamment à travers le financement de projets qui « transgressent » les frontières disciplinaires. En France, par exemple, la loi PACTE<sup>3</sup> est

<sup>3</sup> Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

récemment entrée en vigueur pour donner les moyens aux entreprises de déployer leur potentiel d'innovation, de transformation et de croissance en prônant notamment la stimulation de l'intelligence collective (Morales, 2019). Les chaires de Blanche Segrestin, Armand Hatchuel et Benoît Weil, à Mines ParisTech, sont à l'origine de travaux qui confirment la profonde remise en question du fonctionnement des entreprises en ce sens (Berthet *et al.*, 2018; Segrestin *et al.*, 2016). Balsiger (2004) et Weingart (2001) ajoutent que cette transgression – dite « supradisciplinaire<sup>4</sup> » – est nécessaire lorsqu'une incohérence (ou une contradiction) épistémologique émerge et remet en cause les prétentions traditionnelles de vérité. La tendance actuelle de remise en question des théories qui ont influencé la pratique de la gestion des entreprises pendant des décennies, comme celles qui sont décrites ci-dessus, suggère que de telles incohérences existent couramment dans le domaine de la gestion du développement durable par les entreprises (Lauriol, 2004) – justifiant ainsi le besoin de transgresser les acquis disciplinaires de ce domaine et d'envisager l'ouverture vers d'autres disciplines (Bromham *et al.*, 2016; Lépineux *et al.*, 2016).

## La transgression disciplinaire comme enjeu majeur

Bien qu'urgentes, les réponses des entreprises face à ce besoin d'une meilleure prise en compte de l'intérêt général ont eu tendance à se traduire par des actions peu innovantes, déstructurées (c'est-à-dire manquant de processus formels), ponctuelles et sporadiques (Schaltegger et Wagner, 2017). Le champ d'applicabilité et l'impact de ces actions ont par conséquent été relativement limités, puisqu'elles sont (1) appropriées, comprises et maîtrisées par peu d'acteurs et/ou (2) dépendantes « du sentier » et des intérêts commerciaux – ce qui les rend trop exclusives pour être répandues et répliquées entre les industries, régions et/ou institutions (Frodeman, 2014). Gladwin *et al.* (1995) ont associé la perpétuelle soumission de ces initiatives d'entreprises à l'idéologie dite du « technocentrisme ». Cette idéologie donne un rôle majeur à l'*Homo oeconomicus* et à sa culture d'ingénierie qui tend à ignorer les besoins d'innovations autres que technologiques dans le domaine du développement durable (Schaltegger et Wagner, 2017). Des conséquences positives ont été reconnues telles que la création d'opportunités de réduction des coûts d'opération et de production liée à

<sup>4</sup> Le préfixe « supra » exprime une volonté de guider la recherche dans le domaine de la gestion du développement durable vers un niveau d'analyse supérieur à celui des injonctions disciplinaires traditionnelles des sciences économiques et de gestion.

l'accomplissement d'une meilleure (éco) efficacité (ou productivité) – entre autres avantages concurrentiels (Berns *et al.*, 2009 ; Porter et van der Linde, 1995). On peut aussi noter l'émergence d'outils de gestion du développement durable dont l'intérêt est de codifier son contenu, de standardiser sa pratique et de mesurer/quantifier son impact (*balanced scorecard*, approche fractale du développement durable, *lean and green*, etc.).

Certaines critiques se sont cependant élevées contre l'influence considérable de la pensée technocentriste (ou positiviste) qui domine dans les disciplines du management (Johnson et Duberley, 2000). Elles déplorent particulièrement sa tendance d'instrumentalisation du développement durable et de focalisation systématique sur son lien avec la performance économique (Hahn et Figge, 2011). Les enjeux de moralisation des activités d'entreprises ont suscité un intérêt comparativement faible (Harris et Freeman, 2008). Peu d'études académiques ont, par exemple, tenté de conceptualiser les activités d'entreprises qui suivent délibérément (et/ou exclusivement) des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques. Les tentatives les plus pertinentes (mais qui restent émergentes) sont probablement liées à l'application des concepts de la responsabilité sociale (Zaccai, 2007) et de l'innovation sociale (Martinez *et al.*, 2017). Certains chercheurs soutiennent l'argument d'un contexte d'orthodoxie idéologique et disciplinaire qui empêche les entreprises de s'engager pleinement dans des projets d'évolution culturelle et d'ancrage plus profond des idéaux du développement durable dans les processus de gestion (Catton Jr. et Dunlap, 2017 ; Dixon-Fowler *et al.*, 2013). Évoquant ce constat, Valente (2010, p. 40) explique que, malgré l'existence d'un consensus croissant qui unit universitaires et gérants d'entreprises sur la nécessité de stimuler un changement culturel/paradigmatique, il y a peu de signaux dans les secteurs concernés (académique, industriel, politique) en faveur d'un tel changement. Au contraire, les alertes visant des pratiques sociales et écologiques irresponsables de nature variées s'accumulent (scandale du lait contaminé impliquant Lactalis, tricheries sur les émissions polluantes impliquant Volkswagen, Renault, Fiat et PSA, ou encore celui de l'exploitation de l'huile de palme par Nutella, etc.). Dans la même lignée, un courant continu de preuves scientifiques révèle les pratiques dévastatrices d'entreprises menaçant dangereusement l'intégrité écologique et l'équité sociale à travers le monde (Ripple *et al.*, 2017).

Si l'on s'efforce, malgré ces constats, d'identifier des signaux positifs, il est utile de préciser que les alertes visant des pratiques irresponsables engendrent souvent des réactions probantes de la part des entreprises concernées. D'autant plus que les collectivités, institutions publiques et médias se mobilisent pour stimuler la prise de conscience et défendre les intérêts des

communautés affectées. Des défaillances sont généralement reconnues et analysées par les entreprises, dont certaines comme IBM appellent à une meilleure utilisation des savoirs (Frodeman, 2014). Les responsabilités au sein des organigrammes sont bouleversées. Des projets (ou plateformes) de collaboration et de formation multipartites et transsectoriels voient le jour, prônant l'intégration des parties prenantes externes (groupes/laboratoires de réflexion, ONGs, décideurs politiques, etc.) dans les processus décisionnels internes ; le but étant de permettre un développement des compétences et des savoirs de l'entreprise dans le ou les domaine(s) de développement durable ciblé(s). Ces initiatives peuvent s'expliquer par une volonté de l'entreprise de réagir à une situation de crise en investissant et en engageant des ressources dans un projet de rupture avec des comportements, certitudes conventionnelles, modes de fonctionnement et logiques institutionnelles potentiellement nuisibles au développement durable, et par extension à l'image de l'entreprise. Celle-ci s'investit donc dans un système de production du savoir qui cherche à transgresser les traditions, coutumes, routines, attitudes et pensées dominantes. La référence à la notion de « système » dans ce contexte suggère un engagement de toutes les fonctions de l'entreprise dans un dialogue avec les parties prenantes ayant une expertise sur un thème défini et/ou des ressources que l'entreprise ne possède pas et n'a donc jusqu'alors pas pu exploiter dans le but d'améliorer son « empreinte » sociale et écologique. Cette démarche dite d'intégration « holistique » (Bocken *et al.*, 2014) permet la diffusion d'une sensibilité ou culture « développement durable » à travers l'entreprise.

Un enjeu majeur lié à ce phénomène (et traité dans cet article) est celui de la transgression disciplinaire – c'est-à-dire aller au-delà des raisonnements purement économiques qui dominent le monde de l'entreprise pour tenir compte des dimensions sociales et environnementales du développement durable. Il a pour principal objet de créer un système de coproduction du savoir. La base d'un tel système doit être l'exploitation de synergies entre les ressources de développement du savoir déployées par l'entreprise et les connaissances scientifiques et non scientifiques liées à ce domaine.

## Des postulats ontologiques et épistémologiques incohérents

Si, comme évoqué *supra*, l'émergence d'une crise est souvent à la source de ce type d'engagement de la part des entreprises, le phénomène de transgression disciplinaire peut aussi avoir un rôle plus en amont : celui de catalyser le potentiel de solidarité des entreprises envers les communautés qui affectent, ou qui sont affectées par, ses activités. Il est donc perçu comme un processus d'engagement qui intègre non seulement la capacité de

réaction (à une crise) mais aussi celle d'anticipation d'une entreprise dans le cadre d'une gestion proactive et collective des défis du développement durable qui la concernent. Le changement paradigmatique que cela a pour but d'entraîner peut permettre l'évitement des crises au lieu d'en découler. Cela reste pour autant un phénomène peu compris et trop souvent obstrué par une allégeance profonde des acteurs d'entreprises aux prescriptions ontologiques et épistémologiques dites « technocentristes ». Le thème de la gestion des entreprises en tant que domaine de recherche académique est lui aussi soumis à une forme d'orthodoxie disciplinaire (ou conformité à l'autorité disciplinaire) qui réduit fortement sa capacité à guider les entreprises vers une « disruption » paradigmatique (Rafols *et al.*, 2012).

Les choix théoriques et méthodologiques prônés par les éditeurs des revues de management les plus prestigieuses (dont la plupart sont nord-américaines) sont très largement portés vers la continuité plutôt que vers le changement paradigmatique. Les théories économiques dominantes sont renouvelées ou réorientées pour intégrer les aspects dits de « développement durable » (*cf.* introduction) tandis que les idées (radicalement) nouvelles importées, par exemple, des sciences de la vie et de la Terre, humaines et sociales sont beaucoup moins représentées, malgré leur potentiel de stimulation de renouvellement et d'innovation des théories et pratiques de gestion courantes.

Ce constat confirme le postulat de cette étude selon lequel la quête d'un changement paradigmatique « pro-développement durable » dans le domaine de la gestion des entreprises se heurte à deux dilemmes majeurs. L'un est d'ordre ontologique. Il concerne la nature de la réalité (Fleetwood, 2005) et les hypothèses qui sont élaborées sur la façon dont le monde des entreprises fonctionne. Le dilemme ontologique soulève la question de notre compréhension des phénomènes sociaux (1) soit en tant qu'entités objectives qui ont une réalité indépendante de l'influence des acteurs sociaux (philosophie du positivisme); (2) soit en tant que constructions sociales dépendantes des perceptions et des actions des acteurs sociaux (philosophie du constructivisme). Un argument dans cet article, emprunté à Johnson et Duberley (2000), est que le champ du management est dominé par une approche ontologique à tendance « positiviste » et fondée essentiellement sur les théories économiques. Il se conforme ainsi à la forme « objectiviste » de compréhension des phénomènes sociaux évoquée *supra* qui ne laisse pas de place à l'inconnu.

Le raisonnement de la présente étude indique cependant que les défis de la gestion du développement durable par les entreprises appellent à une approche ontologique à tendance subjectiviste. Celle-ci doit

notamment prendre en compte l'existence d'un espace de production du savoir dit « générique » (Schmid, 2018) où l'intimité collective et les circonstances relationnelles des acteurs sociaux peuvent créer ou définir un objet de recherche. Les solutions au problème de gestion du développement durable par les entreprises peuvent de ce fait émerger de l'expérience des acteurs organisationnels dans un domaine où les acquis disciplinaires (ou connaissances scientifiques) ne proposent pas de solutions connues ou évidentes. Le travail de Barataud *et al.* (2018) dans le domaine de la gestion de l'eau indique que l'interaction des chercheurs avec les parties prenantes non scientifiques permet une réorientation des questions de recherche vers des problématiques liées aux enjeux du terrain. Grâce à ce travail réflexif, l'objet de recherche se retrouve au centre de l'analyse. Les acteurs impliqués sont amenés à combiner des savoirs de disciplines scientifiques et non scientifiques variées afin de définir l'objet dans toutes ses dimensions. Si, au contraire, les acteurs se contentent d'appliquer les théories qui dominent leurs propres disciplines, il est probable qu'ils ne pourront pas maîtriser toutes les dimensions de l'objet. A fortiori s'il s'agit de traiter un objet de recherche tel que le développement durable qui est par nature multidimensionnel et dont la définition peut varier selon l'angle disciplinaire (Zaccaï, 2007). L'idée de mobiliser les savoirs de différentes disciplines est conçue par Barré (2008, p. 58) comme un mode 2 de recherche – c'est-à-dire une forme de passage « d'une culture de l'autonomie de la science à une culture de la responsabilité sociale des scientifiques ».

Ce raisonnement mène au second dilemme qui est d'ordre épistémologique. Il concerne la façon dont la réalité est produite et représentée, et par extension la définition de ce qui constitue une connaissance scientifique dite acceptable dans un domaine d'étude (Patomäki et Wight, 2000). Les aspects méthodologiques tels que les modes de production du savoir, les fondements de ce savoir et la dynamique de cette production sont concernés. Le domaine du management est principalement basé sur des modes de production de la connaissance visant à valider et/ou à étendre les théories économiques, le plus communément à travers des études de nature quantitative/positiviste dont l'instrumentalisme et la « vacuité morale » ont grandement influencé la conception du rôle des entreprises dans la société (Harris et Freeman, 2008). Il est utile de noter ici que l'accès à des données quantitatives est implicitement perçu comme une condition qui favorise la publication d'un article dans certaines revues de management prestigieuses (Rafols *et al.*, 2012). Il y a aussi un avantage évident à l'adoption de méthodologies positivistes/quantitatives lorsque celles-ci déterminent la répartition des ressources financières au sein des institutions de recherche. Ces éléments encouragent la

poursuite d'une carrière disciplinaire et peuvent avoir pour conséquence de renforcer la tendance de conformité des chercheurs en management à l'autorité disciplinaire de leur domaine (Darbellay et Paulsen, 2011) ; alors que les défis de la gestion du développement durable par les entreprises appellent à une approche épistémologique qui prône la transgression disciplinaire et, à travers cela, une meilleure capacité à intégrer les expériences diverses et variées des acteurs sociaux concernés dans les processus de production du savoir – comme cela a été le cas de Barataud *et al.* (2018). La nature complexe et multi-dimensionnelle du développement durable (*triple bottom line*) incite à un mode 2 de production de la connaissance (Barré, 2008) basé sur l'intégration d'éléments théoriques de disciplines variées (sciences économiques, sociales et naturelles) dans des modèles conceptuels capables de prendre en considération l'expérience vécue sur le terrain par ceux que Barataud *et al.* (2018) appellent les porteurs d'enjeux.

L'inclusion des défis du développement durable en tant que domaine de recherche dans le champ du management met donc en abîme certaines sources d'incohérences dans les postulats ontologiques et épistémologiques. Le phénomène de la gestion du développement durable par les entreprises a longtemps été traité comme un problème purement économique alors qu'il s'agit pour beaucoup d'universitaires et d'experts d'un problème qui s'étend à bien d'autres domaines des sciences sociales et des sciences naturelles (dilemme ontologique). Les méthodes de production du savoir dans ce domaine sont également inconsistantes puisqu'elles tendent à favoriser la perpétuité de la domination des méthodes positivistes/quantitatives alors que des approches plus subjectivistes/qualitatives sont requises pour comprendre la construction sociale du phénomène traité (dilemme épistémologique). Cet article rejoint l'idée de Balsiger (2004) et Weingart (2001) selon laquelle un effort supradisciplinaire de développement des connaissances doit être réalisé pour remédier à ces incohérences et promouvoir la construction d'une idéologie de gestion des entreprises (mieux) adaptée aux défis du développement durable.

## Un courant « supradisciplinaire » porteur d'espoir

Bien qu'il n'existe pas de consensus reconnu concernant la définition exacte du concept de supradisciplinarité, les analyses de certains auteurs s'accordent à dire qu'il s'agit d'un modèle de production du savoir basé sur trois formes principales de transgression disciplinaire : la multidisciplinarité, l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité (Balsiger, 2004 ; Bellemare et Tremblay, 2007 ; Bruun *et al.*, 2005 ; Fourez, 2002 ; Frodeman, 2014 ; Kötter et Balsiger, 1999 ; Lemay, 2011 ; O'Campo *et al.*, 2011 ;

Osborne, 2015 ; Petrisor, 2013 ; Pivot et Leroy, 2001 ; Resweber, 1981, 2000). Sans prétendre que ces formes constituent une représentation exhaustive des phénomènes de transgression disciplinaire, il est suggéré dans cette étude qu'elles méritent une attention particulière car elles sont suffisamment distinctes pour couvrir une variété de phénomènes de transgression disciplinaire documentés dans la littérature et pour informer les études futures. Chacune propose de traiter les dilemmes ontologiques et épistémologiques discutés *supra* en intégrant des connaissances et des méthodes de recherche provenant de disciplines scientifiques et d'acteurs sociaux variés – le but étant de mieux appréhender et comprendre un problème complexe ou de définir des solutions concrètes à ce problème.

Selon Osborne (2015), les premières réflexions sur les questions de transgression disciplinaire remontent aux années 1970 lorsque les sciences humaines sont devenues disciplinaires. Weiss (1979) expliquait alors qu'en participant à la définition d'un problème d'une manière nouvelle, la recherche supradisciplinaire peut inspirer et engendrer des interventions et des démarches correctives nouvelles de la part des acteurs concernés. Les formes distinctes de supradisciplinarité que cet article propose d'élaborer sont toutes capables de stimuler le changement à travers la recherche et le développement des savoirs. La revue de Flipo (2017) suggère qu'elles doivent néanmoins être associées à des niveaux d'engagement et d'intégration des acteurs sociaux (entreprise et ses parties prenantes) différents, et donc à des potentiels de stimulation du changement variés. Cette constatation a déjà été faite dans les années 1970 mais n'a pas fait l'objet d'un travail de synthèse unificateur depuis.

## Multidisciplinarité

La première forme d'action supradisciplinaire identifiée dans la littérature consiste en la multidisciplinarité. Elle représente une juxtaposition de perspectives disciplinaires s'exprimant séparément les unes des autres. Les pratiques de recherche qui lui sont associées ne proposent généralement pas de solutions concrètes à un problème donné. L'orientation est plutôt thématique. Cela signifie que des idées provenant de disciplines différentes (sociologie, psychologie et économie) sont utilisées pour contribuer au traitement d'un thème spécifique (par exemple le chômage) sans que cela n'implique une collaboration entre les participants. Il en résulte donc des perspectives théoriques différentes sur un thème spécifique – le chômage entraîne une perte cumulative des liens sociaux (sociologie), la perte d'emplois peut modifier la personnalité (psychologie), le chômage représente un dysfonctionnement du marché du travail (économie) – et par extension un agrégat de

postulats ontologiques distincts. Il revient à chaque « récipient » de ce type de travail multidisciplinaire de déduire l'impact des perspectives produites sur le thème donné. Il ou elle ne trouvera cependant pas de solution concrète au problème puisque le cadre conceptuel multidisciplinaire est désuni et s'avère propice à des interprétations variées (Frodeman, 2014). Si une solution est souhaitée dès l'abord d'un projet, les chercheurs impliqués sont amenés à collaborer (entre eux et/ou avec les acteurs sociaux concernés) et à tendre vers une convergence de leurs postulats ontologiques et épistémologiques. Ici, une distinction doit être faite entre deux types de transgression disciplinaire collaborative pouvant faciliter une telle convergence : « interdisciplinarité » et « transdisciplinarité ».

### Interdisciplinarité

L'approche dite « interdisciplinaire » est définie dans *NSS* comme un « art de vivre ensemble » qui transgresse les disciplines scientifiques et se mesure en partie à travers des projets de recherche qui impliquent des chercheurs de différentes « appartenances disciplinaires » (Billaud *et al.*, 2015, p. 1). Certains « spécialistes » de l'interdisciplinarité expliquent que son but est de développer des solutions purement théoriques à un problème et/ou à un besoin spécifique (Klein, 1990 ; Resweber, 1981). Les nombreux travaux publiés dans *NSS* sur le thème de l'interdisciplinarité tendent à souligner l'importance de l'appartenance disciplinaire de leurs auteurs (Claeys *et al.*, 2017 ; Hervé et Rivière, 2015 ; Riaux *et al.*, 2017). Les principaux acteurs de l'interdisciplinarité sont les chercheurs/théoriciens qui sont incités à « sortir de leurs disciplines » (Flipo, 2017, p. 54) afin de développer une nouvelle approche théorique sur un thème donné. Cette base d'ouverture disciplinaire peut permettre de construire une ontologie commune à des acteurs scientifiques de disciplines variées. Il peut aussi s'agir d'un chercheur seul visant à intégrer des éléments de différentes perspectives scientifiques pour développer des solutions nouvelles à un problème complexe. Dans le domaine du développement durable, ce fut notamment le cas de Benyus (1997) qui a introduit le concept du biomimétisme en tant que nouvelle science combinant des éléments des sciences naturelles, écologiques et sociales pour inspirer des innovations durables.

Bien que ne se souciant pas de combler l'écart qui peut exister entre la théorie et la pratique (Handfield *et al.*, 2001), ce qui amène notamment Frodeman (2014) à décrire l'interdisciplinarité comme une forme de « dilettantisme » qui ne garantit pas l'apprentissage mutuel, les contributions thématiques et théoriques produites par la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité sont perçues comme une nécessité par certains auteurs

dans le domaine de la gestion du développement durable par les entreprises. Ils font souvent référence à l'argument de Ghoshal (2005) soutenant l'idée que la restitution de l'éthique et de la moralité dans le domaine de la gestion dépend en premier lieu de leur restitution dans la théorie. Des études purement thématiques et théoriques peuvent mettre en lumière des problèmes sociaux et propager une certaine sensibilité dans la pensée populaire et intellectuelle, notamment à travers les médias (réseaux sociaux, journaux, etc.). La portée de ces pratiques de développement des savoirs reste cependant relativement aléatoire, d'autant plus que la multidisciplinarité ne propose pas de modèle conceptuel unificateur et compréhensif pour tous (académiques et acteurs sociaux) et l'interdisciplinarité ne garantit pas un transfert des savoirs vers les acteurs sociaux concernés.

### Transdisciplinarité

Si, au contraire, la méthode appliquée et la solution envisagée impliquent les expériences des personnes affectées par le problème et mobilisent les savoirs non scientifiques, il s'agit alors de transdisciplinarité (Flipo, 2017). Dans ce cas, les attentes de tous les acteurs déterminent le cadrage du problème. La collaboration est requise, non seulement entre les chercheurs (ou scientifiques) eux-mêmes mais aussi entre les chercheurs et les groupes de personnes affectées (Frodeman, 2014). Cette troisième forme d'engagement ne se contente pas de transgresser les frontières disciplinaires scientifiques. Elle permet aussi d'énoncer une définition du problème commune aux parties scientifiques et non scientifiques ainsi qu'une expertise externe qui applique les prescriptions et les solutions recommandées (Flipo, 2017). En effet, la transdisciplinarité se traduit par une synthèse globale et unificatrice. Les acteurs non scientifiques (autorités locales, populations autochtones, ONG, industries, etc.) et scientifiques « co-construisent » et évaluent les savoirs ainsi que les instruments de production de ces savoirs dans le cadre de processus collectifs et récursifs (Cecchini et Hainard, 2012). Le niveau d'engagement peut être qualifié à la fois d'intégratif et d'holistique puisqu'il est centré sur le problème dans son intégralité (aspects sociaux, environnementaux et économiques du développement durable) et sur les contextes qui l'entourent (c'est-à-dire tous les acteurs affectés et toutes les disciplines concernées). Les liens sociaux peuvent ainsi être exploités en tant que capital ayant une valeur pour la gestion des entreprises et permettant la cohésion et l'intégration des êtres, des choses et des institutions (Burt, 1995). Par exemple, Korhonen *et al.* (2004) ont exploré les bénéfiques potentiels d'une intégration des sciences sociales et des sciences naturelles dans l'industrie écologique afin de pallier un manque de

considération des facteurs humains dans ce domaine. Ils citent la sociologie, la science politique, la psychologie et l'anthropologie parmi les disciplines qui peuvent contribuer de façon substantielle à l'étude des écosystèmes industriels. Selon eux, les acteurs « humains » forment des perceptions et des constructions culturelles qui déterminent la façon dont ils comprennent et interprètent la notion d'écosystème industriel. Leurs connaissances doivent être rendues accessibles et exploitables par toutes les parties prenantes scientifiques et non scientifiques pour qu'elles puissent contribuer au développement transdisciplinaire des théories et des pratiques de ce domaine.

Les obstacles à ce type de pratiques transdisciplinaires sont nombreux. Les outils méthodologiques inclusifs et les langages communs qui facilitent la transdisciplinarité restent relativement sous-développés (Riedy, 2016). On peut, par exemple, noter que beaucoup de ressources dans le domaine de l'éthique des affaires tendent à être exclusivement utiles aux philosophes, académiciens et autres critiques sociaux. La conséquence de cette tendance est que les dirigeants d'entreprise ont du mal à véritablement développer leur capacité d'utilisation de ces ressources. Cela pose la question des ressources qui doivent être investies pour traiter les problèmes éthiques complexes qui peuvent imprégner la réalité quotidienne de gestion d'une organisation. Certains chercheurs reconnaissant le besoin de transgression disciplinaire dans le domaine du développement durable ont mis en avant l'argument d'une carence d'instruments – moyens matériels, solutions et méthodes – pouvant être mobilisés pour inciter l'engagement transdisciplinaire (Riedy, 2016 ; Riot, 2017). D'autres, tels que Falque (2010) et Frodeman (2014), ne se sont pas contentés, dans le même domaine, d'un débat focalisé sur l'avancement des moyens et des dispositifs d'actions collectives (agencement d'acteurs, de savoirs et d'instruments) en mettant en avant les paramètres humains – motivation, courage, authenticité, intégrité, confiance et consensus – qui déterminent la capacité de mise en cohérence de la recherche transdisciplinaire.

## Discussion : Mobiliser les disciplines pour éviter l'indiscipline et le réductionnisme

Il convient à ce stade de soulever la question de la disposition et de la motivation des acteurs scientifiques et non scientifiques concernés par la transition supradisciplinaire (chercheurs, enseignants, universités, gérants d'entreprise, consultants, organisations gouvernementales et non gouvernementales, hommes et femmes politiques, industries et autres institutions sociales). La mobilisation supradisciplinaire et cohérente des savoirs en sciences de gestion peut causer un certain niveau de

déstabilisation de ces acteurs. L'auteur de cet article a eu l'occasion d'observer un tel effet lors de sa participation à un projet dit « supradisciplinaire » : le programme de formation Marie Curie « Innovating for Sustainability » (2013-2016). Dans ce projet, la complexité d'intégrer les tâches scientifiques et les tâches non scientifiques des travaux de recherche a occasionnellement généré un certain niveau de découragement de la part des jeunes chercheurs concernés par la formation. Les chercheurs plus expérimentés et participants non scientifiques n'ont pas trouvé de réponses évidentes face à cette difficulté. Pour tenter d'expliquer ce type de phénomène, il convient de le placer dans un contexte de production du savoir plus général qui a longtemps eu tendance à favoriser la « monodisciplinarité ».

Par confort psychologique et praxéologique, ou par souci de rigueur procédurale (ou d'excellence) scientifique<sup>5</sup> ou non scientifique, les acteurs sociaux ont eu tendance à s'émanciper en s'appuyant sur des logiques opérationnelles distinctes et des modes de communications perçues et vécues comme incompatibles (Faron, 2014). Cela a créé un contexte dans lequel les disciplines qu'ils sont engagés à servir n'ont pas pu se nourrir mutuellement. Certains auteurs dans le domaine du management illustrent ce phénomène par la mise en exergue d'une démarcation évidente d'intérêts entre les universitaires/chercheurs et les acteurs du monde de la gestion (Ghoshal, 2005 ; Kieser et Leiner, 2009). Les premiers sont formés à produire des raisonnements théoriques rigoureux et impartiaux tandis que les seconds sont friands de pragmatisme, d'action et d'expérimentalisme. Cela peut en partie expliquer la tendance qu'ont eu ces acteurs à s'irriter ou à se provoquer mutuellement (Kieser et Leiner, 2009). Les chercheurs sont qualifiés d'intellectuels technocrates confinés dans leurs « tours d'ivoire ». Le monde des entreprises est pointé du doigt comme trop inerte, cartésien et déconnecté des réflexions éthiques et des enjeux environnementaux du développement durable.

Ces éléments dénotent un certain niveau d'indiscipline qui a pour effet d'investir ou de désinvestir l'affectif des acteurs concernés. Dans le plus négatif des cas, ils incitent à la méfiance mutuelle et nuisent au potentiel d'ouverture et de collaboration au sein des communautés de production du savoir. L'ampleur de ce phénomène est difficilement quantifiable mais il semble bien régir le rapport d'une partie des acteurs sociaux au savoir (Godet, 2014). À cela s'ajoutent l'appréhension générale (individuelle, organisationnelle et institutionnelle) du changement et de l'incertitude (Michel-Guillou, 2017)

<sup>5</sup> Flipo (2017) note qu'en sciences humaines et sociales, la solution à un problème donné est toujours celle de quelqu'un. Elle n'est jamais neutre. De ce fait, le chercheur peut perdre sa neutralité scientifique en prenant parti.



ainsi que le risque du refus de la synthèse que courent les sciences réductionnistes (Flipo, 2017). Pour pallier ces sources de fermeture disciplinaire (voire d'indiscipline ou de réductionnisme), il convient de rassembler les acteurs sociaux autour d'un objectif commun : répondre aux exigences d'une époque ou d'une situation sur la base des ressources disponibles. Concernant le développement durable, la prise de conscience d'un besoin de rupture est collective (Tremblay *et al.*, 2018). Les besoins humains croissants exigent de se préparer à la coproduction de connaissances scientifiques rentables et pertinentes pour l'action (Levillain *et al.*, 2014). Une rupture paradigmatique est donc essentielle (Catton Jr. et Dunlap, 2017). Cet article propose une voie – celle de la construction d'une relation coproductive (transcendante, transgressive et pragmatique) et d'apprentissage commun entre le chercheur en gestion du développement durable et les parties prenantes ou porteurs d'enjeux. Le but recherché est une évolution des modes de pensée et des comportements économiques (Lawrence, 2015). Les pratiques supradisciplinaires visent à contribuer à une telle évolution en créant un espace de production du savoir où les ressources de disciplines diverses se combinent et dans lequel opèrent des réseaux d'acteurs sociaux ayant des intérêts convergents et des compétences diverses.

La mobilisation de nos disciplines doit en complément être accompagnée par la remise au goût du jour de la notion de transmission du savoir (Durance, 2014). Il s'agit de compter sur l'habileté (talent, curiosité, humilité) des acteurs sociaux à exploiter, et continuer de s'appuyer sur, les savoirs des disciplines diverses (théories et expériences) produits par nos prédécesseurs et contemporains. Par exemple, le souci de la rigueur scientifique n'exclut pas que les questions que se posent les acteurs non scientifiques soient prises au sérieux, tout comme la possibilité qu'ils disposent d'éléments de connaissance aussi robustes que ceux dont la science prétend détenir le monopole (Flipo, 2017). Les modes d'engagement supradisciplinaires identifiés dans cet article incitent à une telle capacité d'ouverture d'esprit et d'intégration thématique et théorique. La transdisciplinarité est certes le mode le plus engageant et complexe puisqu'il requiert une intensité relationnelle élevée. Cependant, l'existence et l'acceptation d'autres modes (multi- et interdisciplinaires) doivent permettre de moduler l'intensité de l'effort en fonction des compétences disponibles et de laisser libre cours à des formes variées d'expression scientifique ou non scientifique rigoureuses et exploitables.

Il convient néanmoins de reconnaître qu'un niveau d'engagement supradisciplinaire excessivement disruptif peut menacer la liberté d'expression scientifique lorsqu'il s'articule autour de pratiques dominantes coercitives et élitistes et s'il crée de nouvelles frontières

disciplinaires opaques et difficilement pénétrables. Godet (2014) envisage un tel scénario en évoquant des phénomènes de « dé-disciplinarisation », « d'hyperspécialisation » ou de « dé-théorisation ». L'enjeu est donc d'éviter l'étouffement des acquis disciplinaires par excès d'engagement disruptif en soutenant des modes variés de production et de circulation des savoirs (Bellemare et Tremblay, 2007). Ne faut-il pas, par exemple, accepter l'idée d'une étape de démonstration de maîtrise disciplinaire afin d'assurer une ouverture effective vers des pratiques supradisciplinaires plus complexes et exigeantes ? Ne devrions-nous pas concevoir le modèle élaboré dans cet article comme une articulation des instruments disponibles de production du savoir dont la maîtrise peut mener vers des transformations profondes de nos pratiques de recherches et de management ?

Comme évoqué *supra*, l'exigence de transdisciplinarité est reconnue depuis les années 1970 et a depuis eu tendance à s'imposer en tant que modèle de production du savoir adapté à un contexte de complexification croissante des enjeux socioéconomiques. En combinant le « trans » avec le « multi » et « l'inter », cet article offre une perspective de diversification des pratiques de transgression disciplinaire qui peut permettre d'éviter les excès probables de l'indiscipline et du réductionnisme. Une telle conceptualisation valorise les potentiels variés des acteurs de la production du savoir de remédier aux incohérences ontologiques et épistémologiques qui cristallisent les débats dans leurs domaines de recherche. La présente étude suggère que le défi de l'intégration de la question de la durabilité dans le champ du management appelle à un engagement des acteurs sociaux scientifiques et non scientifiques dans des activités diverses de transgression disciplinaire.

## Conclusion

Dans cet article, un modèle conceptuel est développé pour clarifier la façon dont les processus de recherche supradisciplinaires participent à la transgression des pensées traditionnelles/conventionnelles dans les pratiques et les sciences du management. L'étude contribue en ce sens à un courant continu de recherche visant à faciliter la quête d'une gestion plus proactive et collective des défis du développement durable par les entreprises. Si toutes les formes de transgression disciplinaire identifiées ici ont le potentiel de faire avancer les savoirs et progresser les pratiques dans ce sens, le processus de « transdisciplinarité » est présenté comme la forme d'engagement supradisciplinaire la plus exigeante. Elle prône non seulement la construction d'un cadre/modèle conceptuel unificateur (ce que la multidisciplinarité ne permet pas) mais aussi l'inclusion des expériences des acteurs sociaux concernés par les problèmes de gestion du développement durable (ce que l'interdisciplinarité ne permet pas).

Sa mise en application nécessite le développement d'un système d'organisation sociale qui incite les institutions et les acteurs sociaux scientifiques et non scientifiques à mobiliser leurs ressources et à collaborer dans le sens des (nouveaux) postulats ontologiques et épistémologiques que les défis du développement durable tendent à imposer au monde des entreprises.

## Références

- Balsiger P.W., 2004. Supradisciplinary research practices: history, objectives and rationale, *Futures*, 36, 4, 407-421, <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2003.10.002>.
- Barataud F., Hellec F., Levain A., Petit S., 2018. Quand les recherches en sciences sociales s'invitent dans la gestion de l'eau, *Natures Sciences Sociétés*, 26, 4, 395-406, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2018054>.
- Barré R., 2008. La « recherche prospective environnementale » : une ambition pour la politique de recherche, *Natures Sciences Sociétés*, 16, 1, 57-59, <http://dx.doi.org/10.1051/nss:2008025>.
- Bellemare G., Tremblay D., 2007. Le défi de l'interdisciplinarité : ce que les « sciences sociales appliquées » peuvent apprendre des « sciences sociales fondamentales », *Études théoriques*, <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/ET0707.pdf>.
- Benyus J.M., 1997. *Biomimicry: innovation inspired by nature*, New York, William Morrow.
- Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M.S., Kruschwitz N., 2009. Sustainability and competitive advantage, *MIT Sloan Management Review*, 51, 1, 19-26, [https://image-src.bcg.com/Images/MIT\\_Sustainability\\_tcm56-125057.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/MIT_Sustainability_tcm56-125057.pdf).
- Berthet E.T., Segrestin B., Weil B., 2018. Des biens communs aux inconnus communs : initier un processus collectif de conception pour la gestion durable d'un agro-écosystème, *Revue de l'organisation responsable*, 13, 1, 7-16, <http://dx.doi.org/10.3917/or.131.0007>.
- Billaud J.-P., Aubertin C., Hubert B., 2015. Revisiter notre projet éditorial, *Natures Sciences Sociétés*, 23, 1, 1-2, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2015010>.
- Bocken N.M.P., Short S.W., Rana P., Evans S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes, *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.
- Boudens C.J., 2005. The story of work: a narrative analysis of workplace emotion, *Organization Studies*, 26, 9, 1285-1306, <http://dx.doi.org/10.1177/0170840605055264>.
- Bromham L., Dinnage R., Hua X., 2016. Interdisciplinary research has consistently lower funding success, *Nature*, 534, 684-687, <http://dx.doi.org/10.1038/nature18315>.
- Bruun H., Hukkinen J., Huutoniemi K., Thompson Klein J., 2005. *Promoting interdisciplinary research: the case of the Academy of Finland*, Helsinki, Academy of Finland.
- Burt R.S., 1995. Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur, *Revue française de sociologie*, 36, 4, 599-628, [www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_4\\_4421](http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_4_4421).
- Catton Jr. W.R., Dunlap R.E., 2017. Un nouveau paradigme écologique pour une sociologie post-abondance, *Questions de communication*, 32, 2, 125-152, <http://dx.doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11461>.
- Cecchini A., Hainard F., 2012. *Quelles méthodes pour analyser le développement durable de l'environnement construit ?*, Zurich, Fonds national suisse, <http://dx.doi.org/10.3218/3353-3>.
- Claeys C., Giuliano J., Tepongning Megnifo H., Fissier L., Rouadjia A., Lizée C., Geneys C., Marçot N., 2017. Une analyse interdisciplinaire des vulnérabilités socioenvironnementales : le cas de falaises côtières urbanisées en Méditerranée, *Natures Sciences Sociétés*, 25, 3, 241-254, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2017053>.
- Darbellay F., Paulsen T., 2011. *Au miroir des disciplines : réflexions sur les pratiques d'enseignement et de recherche inter- et transdisciplinaires*, Berlin, Peter Lang.
- Dixon-Fowler H.R., Slater D.J., Johnson J.L., Ellstrand A.E., Romi A.M., 2013. Beyond "does it pay to be green?" A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship, *Journal of Business Ethics*, 112, 353-366, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>.
- Durance P. (Ed.), 2014. *La prospective stratégique en action*, Paris, Odile Jacob.
- Eisenhardt K.M., 1989. Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review*, 14, 1, 57-74.
- Faber M., Petersen T., Schiller J., 2002. Homo oeconomicus and homo politicus in Ecological Economics, *Ecological Economics*, 40, 3, 323-333, [http://dx.doi.org/10.1016/S0921-8009\(01\)00279-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0921-8009(01)00279-8).
- Falque A., 2010. *Pour un programme de recherches motivées en sciences sociales. Quel genre de recherches mener en sciences sociales pour contribuer à l'émergence d'un mode de développement durable ?*, Communication au colloque *Innovation and Sustainable Development in Agriculture (ISDA)*, 28 juin-1<sup>er</sup> juillet, Montpellier.
- Faron O., 2014. La prospective, une science neuve et utile !, in Durance P. (Ed.), *La prospective stratégique en action*, Paris, Odile Jacob.
- Fleetwood S., 2005. Ontology in organization and management studies: a critical realist perspective, *Organization*, 12, 2, 197-222, <http://dx.doi.org/10.1177/1350508405051188>.
- Flipo F., 2017. Interdisciplinarité et transdisciplinarité à l'épreuve des revues anglophones, *Natures Sciences Sociétés*, 25, 1, 48-55, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2017010>.
- Fourez G., 2002. *Approches didactiques de l'interdisciplinarité*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Freeman R.E., 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Fritzsche D., Oz E., 2007. Personal values' influence on the ethical dimension of decision making, *Journal of Business Ethics*, 75, 335-343, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>.
- Frodeman R., 2014. *Sustainable knowledge: a theory of interdisciplinarity*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

- Ghoshal S., 2005. Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning & Education*, 4, 1, 75-91, <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2005.16132558>.
- Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.-S., 1995. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research, *Academy of Management Review*, 20, 4, 878-907, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024>.
- Godet M., 2014. Le plaisir de l'indiscipline intellectuelle pour construire l'avenir autrement, in Durance P. (Ed.), *La prospective stratégique en action*, Paris, Odile Jacob.
- Hahn T., Figge F., 2011. Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability, *Journal of Business Ethics*, 104, 3, 325-345, <https://ssrn.com/abstract=2277831>.
- Handfield R.B., Melnyk S.A., Calantone R.J., Curkovic S., 2001. Integrating environmental concerns into the design process: the gap between theory and practice, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48, 2, 189-208, <http://dx.doi.org/10.1109/17.922478>.
- Harris J.D., Freeman R.E., 2008. The impossibility of the separation thesis: a response to Joakim Sandberg, *Business Ethics Quarterly*, 18, 4, 541-548, <http://dx.doi.org/10.5840/beq200818437>.
- Hart S.L., 1995. A natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, 20, 4, 986-1014, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>.
- Hervé D., Rivière M., 2015. L'interdisciplinarité s'invite dans les systèmes complexes: les journées de Rochebrune, *Natures Sciences Sociétés*, 23, 1, 54-60, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2015002>.
- Hoffman A.J., 1997. *From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism*, San Francisco, New Lexington Press.
- Hoffman W.M., 1986. What is necessary for corporate moral excellence?, *Journal of Business Ethics*, 5, 3, 233-242, <http://dx.doi.org/10.1007/BF00383631>.
- Illies J.J., Reiter-Palmon R., 2008. Responding destructively in leadership situations: the role of personal values and problem construction, *Journal of Business Ethics*, 82, 1, 251-272, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9574-2>.
- Johnson P., Duberley J., 2000. *Understanding management research*, London, Sage.
- Kahn W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692-724, <http://dx.doi.org/10.5465/256287>.
- Kieser A., Leiner L., 2009. Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable, *Journal of Management Studies*, 46, 3, 516-533, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>.
- Klein J.T., 1990. *Interdisciplinarity. History, theory & practice*, Detroit, Wayne State University Press.
- Korhonen J., Malmberg F. von., Strachan P.A., Ehrenfeld J.R., 2004. Management and policy aspects of industrial ecology: an emerging research agenda, *Business Strategy and the Environment*, 13, 5, 289-305, <http://dx.doi.org/10.1002/bse.415>.
- Kötter R., Balsiger P.W., 1999. Interdisciplinarity and transdisciplinarity: a constant challenge to the sciences, *Issues in Integrative Studies*, 17, 87-119, <http://hdl.handle.net/10323/4184>.
- Lauriol J., 2004. Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine, *Revue française de gestion*, 30, 152, 137-150, <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.152.137-150>.
- Lawrence R.J., 2015. Advances in transdisciplinarity: epistemologies, methodologies and processes, *Futures*, 65, 1-9, <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2014.11.007>.
- Lemay V., 2011. La propension à se soucier de l'Autre: promouvoir l'interdisciplinarité comme identité savante nouvelle, complémentaire et utile, in Darbellay F., Paulsen T. (Eds), *Au miroir des disciplines: réflexions sur les pratiques d'enseignement et de recherche inter- et transdisciplinaires*, Berlin, Peter Lang.
- Lépineux F., Rosé J.-J., Bonanni C.A.D., Hudson S., 2016 [1<sup>re</sup> éd. 2010]. *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises: théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Levillain K., Segrestin B., Hatchuel A., 2014. Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien, *Revue française de gestion*, 40, 8, 179-200, [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-8-page-179.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-8-page-179.htm).
- Martinez F., 2019. On the role of faith in sustainability management: a conceptual model and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 155, 787-807, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3540-4>.
- Martinez F., O'Sullivan P., Smith M., Esposito M., 2017. Perspectives on the role of business in social innovation, *Journal of Management Development*, 36, 5, 681-695, <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0212>.
- Michel-Guillou É., 2017. Le rôle de l'incertitude dans la construction sociale des problématiques environnementales, *Bulletin de psychologie*, 548, 83-86, <http://dx.doi.org/10.3917/bupsy.548.0083>.
- Miller D.W., Ngunjiri F.W., Fernandez D.A., 2013. Leadership views on corporate chaplains: business, socio-cultural, and spiritual justifications, *Academy of Management Proceedings*, 14864, <http://dx.doi.org/10.5465/AMBPP.2013.14864abstract>.
- Morales M., 2019. La loi PACTE et la prise en compte des considérations sociales et environnementales en droit des sociétés: une réforme en trompe l'œil?, *Revue juridique de l'environnement*, 44, 2, 339-351, [www.cairn.info/revue-revue-juridique-de-l-environnement-2019-2-page-339.htm](http://www.cairn.info/revue-revue-juridique-de-l-environnement-2019-2-page-339.htm).
- O'Campo P., Kirst M., Schaefer-McDaniel N., Hwang S., 2011. Introducing a transdisciplinary approach to applied urban health research, in Kirst M., Schaefer-McDaniel N., Hwang S., O'Campo P. (Eds), *Converging disciplines: a transdisciplinary research approach to urban health problems*, 3-11, New York, Springer.
- Osborne P., 2015. Problematizing disciplinarity, transdisciplinary problematics, *Theory, Culture & Society*, 32, 5-6, 3-35, <http://dx.doi.org/10.1177/0263276415592245>.
- Patel T., 2016. Multiparadigmatic studies of culture: needs, challenges, and recommendations for management scholars, *European Management Review*, 14, 1, 83-100, <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12089>.

- Patomäki H., Wight C., 2000. After postpositivism? The promises of critical realism, *International Studies Quarterly*, 44, 2, 213-237, <http://dx.doi.org/10.1111/0020-8833.00156>.
- Petrisor A.-I., 2013. Multi-, trans- and inter- disciplinarity, essential conditions for the sustainable development of human habitat, *Urbanism. Arhitectură, Construcții*, 4, 2, 43-50.
- Pivot A., Leroy P., 2001. La transdisciplinarité : un mythe ou une réalité ?, *Natures Sciences Sociétés*, 9, 1, 66-70, [http://dx.doi.org/10.1016/S1240-1307\(01\)90013-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1240-1307(01)90013-5).
- Porter M.E., van der Linde C., 1995. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship, *Journal of Economic Perspectives*, 9, 4, 97-118.
- Rafols I., Leydesdorff L., O'Hare A., Nightingale P., Stirling A., 2012. How journal rankings can suppress interdisciplinary research. A comparison between innovation studies and business & management, *Research Policy*, 41, 7, 1262-1282, <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.015>.
- Resweber J.-P., 1981. *La méthode interdisciplinaire*, Paris, Presses universitaires de France.
- Resweber J. -P., 2000. *Le pari de la transdisciplinarité. Vers l'intégration des savoirs*, Paris, L'Harmattan.
- Riaux J., Massuel S., Venot J.-P., 2017. Retour réflexif sur une expérience interdisciplinaire exploratoire : l'atelier « Interdisciplinarité autour des petits barrages », *Natures Sciences Sociétés*, 25, 2, 163-171, <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2017026>.
- Riedy C., 2016. Seeding a new transdisciplinary community of practice, in Fam D., Palmer, J., Riedy C., Mitchell C. (Eds), *Transdisciplinary research and practice for sustainability outcomes*, London, Routledge.
- Riot J., 2017 [1<sup>re</sup> éd. 2014]. *Construire l'innovation durable : les instruments de la gestion environnementale*, Paris, Presses des mines.
- Ripple W.J., Wolf C., Newsome T.M., Galetti M., Alamgir M., Crist E., Mahmoud M.I., Laurance W.F., 2017. World scientists' warning to humanity: a second notice, *BioScience*, 67, 12, 1026-1028, <http://dx.doi.org/10.1093/biosci/bix125>.
- Roome N., 2012. Looking back, thinking forward: distinguishing between weak and strong sustainability, in Bansal P., Hoffman A.J. (Eds), *The Oxford handbook of business and the natural environment*, Oxford, Oxford University Press, 620-629.
- Sandberg J., 2008. Understanding the separation thesis, *Business Ethics Quarterly*, 18, 2, 213-232, <http://dx.doi.org/10.5840/beq200818216>.
- Schaltegger S., Wagner M. (Eds), 2017. *Managing the business case for sustainability: the integration of social, environmental and economic performance*, New York, Routledge.
- Schmid A.-F., 2018. Les régimes génériques de l'enseignement, *Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia*, 11, 2, 1-13, <http://dx.doi.org/10.3895/rbect.v11n2.8415>.
- Schwarz N., 2000. Emotion, cognition, and decision making, *Cognition and Emotion*, 14, 4, 433-440, <http://dx.doi.org/10.1080/026999300402745>.
- Segrestin B., Levillain K., Hatchuel A., 2016. Purpose-driven corporations: how corporate law reorders the field of corporate governance. Communication au colloque *European Academy of Management Conference (EURAM 2016)*, June, Paris.
- Smith A., 2002 [1<sup>st</sup> ed. 1759]. *The theory of moral sentiments*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Suddaby R., Elsbach K.D., Greenwood R., Meyer J.W., Zilber T.B., 2010. Organizations and their institutional environments—Bringing meaning, values, and culture back in: Introduction to the special research forum, *Academy of Management Journal*, 53, 6, 1234-1240, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.57317486>.
- Tremblay S., D'Almeida N., Libaert T. (Eds), 2018. *Développement durable : une communication qui se démarque*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Treviño L.K., Hartman L.P., Brown M., 2000. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42, 4, 128-142, <http://dx.doi.org/10.2307/41166057>.
- Valente M., 2010. Demystifying the struggles of private sector paradigmatic change: business as an agent in a complex adaptive system, *Business & Society*, 49, 3, 439-476, <http://dx.doi.org/10.1177/0007650310369376>.
- Weingart P., 2001. *Die stunde der wahrheit? Zum verhältnis der wissenschaft zu politik, wirtschaft und medien in der wissenschaftsgesellschaft*, Weilerswist, Velbrück.
- Weiss C.H., 1979. The many meanings of research utilization, *Public Administration Review*, 39, 5, 426-431.
- Zaccai E., 2007. Développement durable et disciplines scientifiques, *Natures Sciences Sociétés*, 15, 4, 379-388, <http://dx.doi.org/10.1051/nss:2008004>.

**Citation de l'article** : Martinez F. Vers un management durable ? État des lieux et perspective « supradisciplinaire ». *Nat. Sci. Soc.* 28, 3-4, 248-259.