

## **Avant-propos**

### **Présentation du TRANSFORMARE Centre Franco-Brésilien d'études avancées en organisations, innovation et durabilité**

*Isabella Vasconcelos,  
FEI – Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana  
(Bresil)*

*Yvon Pesqueux,  
CNAM (France)*

#### **1. Histoire du Centre**

**Le Centre Franco-Brésilien des Études Avancées en Organisations, Innovation et Durabilité – TRANSFORMARE** – est issu des débats organisés par le groupe de recherche conduit par le Professeur Dr. Yvon Pesqueux, au CNAM – Conservatoire National des Arts et Métiers de France ([www.cnam.fr](http://www.cnam.fr)), avec la participation du Professeur Dra. Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos. Le Professeur Pesqueux est professeur au CNAM et est aussi l'un des professeurs enseignants rattachés au LIRSA – Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de L'Action, coordonné par le Professeur Gilles Garel. Les thèmes de la durabilité et de l'innovation ont fait l'objet d'études par Yvon Pesqueux et Isabella Vasconcelos, qui encouragent des débats au Brésil et en France, en

indiquant leur importance dans l'actuel contexte entrepreneurial et académique. De tels débats s'appuient sur la participation de plusieurs chercheurs français, spécialement de Richard Soparnot, de Jean-Luc Moriceau et d'Éric Simon, Jean-Jacques Jaussaud et le Professeur Émérite d'HEC, Georges Trepo.

Tenant compte de l'intérêt croissant des chercheurs français et brésiliens pour ces thèmes, le groupe coordonné par le Professeur Pesqueux a organisé des séminaires de recherche de Maîtrise en Administration de la FEI – Centro Universitário de la FEI, Sao Paulo, Brésil, avec le soutien du Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, chef du département et coordinateur du PPGA/FEI – Programme de Maîtrise en Administration de la FEI.

À ces occasions, les chercheurs français ont encouragé l'organisation de plusieurs rencontres pour discuter des thèmes centraux du groupe, créant ainsi une production scientifique conjointe.

Suite au succès de l'échange académique et des débats qui en ont découlé, les Professeurs Isabella et Yvon ont participé à deux séminaires internationaux sur les thèmes de la durabilité et de l'innovation organisés par UNAMA – Universidade do Amazonas, avec l'appui des chercheurs de cette institution, en particulier, à l'époque, celui du Professeur Henrique Heidtmann Neto, doyen de l'UNAMA, le Professeur Núbia Maciel et le Professeur Ana Vasconcellos, coordinatrice de la Maîtrise en Administration de l'UNAMA, ainsi que les Professeurs Mário Vasconcelos, Hubert et Claudia Drouvot et Emilio Arruda.

En 2010, les Professeurs Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos et Yvon Pesqueux ont organisé une rencontre à l'UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, par l'intermédiaire du Professeur Dra. Dalila Alves Corrêa, coordinatrice du GEOGEP – Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (Groupe d'Études Organisationnelles et de Gestion de Personnes) avec l'appui du Professeur Dr. Antonio Carlos Giuliani, coordinateur du PPGA de cette institution.

Face aux manifestations d'intérêt pour le développement de recherches conjointes, un séminaire franco-brésilien a été organisé à l'Universidade Federale do Rio Grande do Norte, coordonné par le Professeur Miguel Moreno Anez, coordinateur du PPGA de cette institution, avec le soutien du gouvernement de cet État. Suite à cet événement, un livre a été publié.

Après deux ans de travail et plusieurs publications conjointes, les Professeurs Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos et Yvon

Pesqueux ont créé un centre d'études franco-brésilien, ayant pour but de rassembler tous les chercheurs qui, jusqu'à présent, avaient pris part aux travaux des séminaires successifs. Ainsi, à l'initiative de ces deux enseignants et avec le soutien institutionnel de la FEI, en la personne du Professeur Edmilson Alves de Moraes ; de l'UNIMEP avec les Professeurs Antônio Carlos Giuliani et Dalila Alves Corrêa ; du Professeur Ana Vasconcelos de l'UNAMA ; de la FGV-EBAPE (Rio de Janeiro) ; des chercheurs de l'Universidade Federal do Rio Grande do Norte, en particulier le Professeur Miguel Moreno Anez et des Professeurs Mário Aquino Alves et Tales Andreassi, de l'EAESP/FGV (São Paulo), ces initiatives ont conduit à leur nomination comme membres brésiliens, fondateurs du Centre d'Études TRANSFORMARE.

Le groupe français de chercheurs, conduit par le Professeur Yvon Pesqueux, comprend Richard Soparnot (Essem-Tours), Jean-Luc Moriceau (INT Paris), Eric Simon (ISC-Paris), le Professeur Jacques Jaussaud, (université de Pau et des Pays de L'Adour), Georges Trepo, Professeur Émérite à HEC. Ils constituent les membres fondateurs français.

En juillet 2010 a eu lieu la rencontre de l'IFSAM – International Federation of Schorlaly Associations of Management, organisation présidée par le Professeur Yvon Pesqueux. Cet enseignant, avec le Professeur Simon, a organisé un congrès au CNAM et à l'Institut Supérieur de Commerce de Paris, avec la participation de plusieurs chercheurs brésiliens. En octobre 2010, les Professeurs Isabella Vasconcelos et Richard Soparnot ont rédigé, à la suite d'un séminaire à la FGV-EBAPE, le premier document qui formalisait la création du centre avec l'accord des chercheurs mentionnés ci-dessus.

En mars 2011, avec l'appui du Centre Universitaire de la FEI, le premier séminaire international du Centre d'Études TRANSFORMARE a été organisé, avec la présentation de trente-trois articles rigoureusement sélectionnés. Ce séminaire a vu la participation de chercheurs de la PUC-SP, de l'Universidade Federal do Rio Grande do Sul, de l'UNISINOS, de l'Universidade Federal do Rio Grande do Norte, de la FEI, de l'UNIMEP, de la FGV-EBAPE, de l'USP, de l'USP Ribeirão Preto, de l'UNAMA, de la FGV-EAESP, de la FGV-EBAPE, entre autres institutions. À cette occasion, les Professeurs Yvon Pesqueux et Éric Simon étaient présents et ont présenté des travaux.

Suite à ce premier séminaire officiel du centre, quelques publications internationales conjointes ont été organisées dans une édition

spéciale de la revue *Management et Avenir* (Qualis A1), dédiée à la rencontre et à l'organisation d'un forum de débats, en liaison avec la RAE – *Revista de Administração de Empresas* de São Paulo de la FGV-EAESP.

Le deuxième séminaire international du Centre d'Études TRANSFORMARE a eu lieu les 20 et 21 mars 2012, à l'ISC-Institut Supérieur de Commerce de Paris, ayant pour Directeur de recherche le Professeur Éric Simon et pour orateur le Professeur Yvon Pesqueux, avec la participation de quinze brésiliens qui représentaient diverses institutions académiques nationales, parmi elles : la FEI-SP, la FGV-EBAPE, l'UNIMEP, l'UNICAMP, l'USP, l'Universidade Federal de Pernambuco. Une partie des fruits de ce séminaire fera l'objet d'un livre publié courant 2013, contenant des articles présentés par les chercheurs français et brésiliens, par la maison d'édition L'Harmattan – consolidant ainsi la collaboration conjointe en recherche entre les diverses écoles appartenant au groupe de chercheurs, qu'elles soient brésiliennes ou françaises. M<sup>lle</sup> Sandrine Clais, assistante de la Recherche de l'ISC – Institut Supérieur de Commerce de Paris, a eu un rôle fondamental dans l'organisation du Transformare II à Paris.

Le troisième séminaire international du Centre d'Études TRANSFORMARE a eu lieu les 18 et 19 juin 2012 à l'UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, avec la participation des Professeurs français Yvon Pesqueux et Rémi Jardat (ISTEC/PARIS). À cette occasion, comme résultat de cette collaboration et partenariat, un protocole de recherche et une convention entre le l'ISTEC et l'UNIMEP ont été signés. Le Recteur de l'UNIMEP, le Professeur Dr. Clóvis Castro Pinto et le Professeur Dr. Antonio Carlos Giuliani, coordinateur du PPGA, ont apporté tout leur appui pour la réalisation de l'événement. Ce séminaire a été organisé par le Professeur Dr. Dalila Alves Corrêa, coordinatrice du groupe de recherche GEOGEP et d'autres enseignants de ce programme en les personnes des Professeurs Valéria Rueda Elias Spers, Nádia Kassouf Pizzinato, Graziela Oste Graziano, Christiano Cunha et Yeda Cirera Oswald.

Nous voulons exprimer notre remerciement tout particulier à Laura Chalanset, qui nous a beaucoup aidés dans la première phase de l'existence officielle du Centre d'Études, ainsi qu'aux collègues de la FEI et du groupe du Professeur Yvon Pesqueux. Également, au Professeur Henrique Heidtmann Neto, au Professeur Monica Pinhanez et au Professeur Helio Artur Irigaray, avec l'appui des directeurs de la FGV-EBAPE, qui font partie de ce centre d'études.

Aux États-Unis, le Professeur Charles Heckscher, de l'université du New Jersey, avec son travail sur les organisations post-bureaucratiques inspire aussi notre recherche.

**Le prochain séminaire sera organisé en 2014 à l'ISC – PARIS, les 17, 18 et 19 mars 2014.**

## **2. Pourquoi TRANSFORMARE ? Contenu des recherches**

Le Centre d'Études a choisi trois concepts centraux pour ses travaux : l'innovation durable, le développement durable et la proposition critique d'un modèle qui pourrait devenir celui d'une organisation durable.

Des travaux qui explorent ces concepts et qui établissent des interfaces avec des thèmes comme l'Éthique, la Théorie Critique, la Sociologie, la Théorie des Organisations, la Stratégie, la Gestion Sociale et Environnementale, la Philosophie marquent les contenus des recherches du centre qui travail aussi sur des études relatives à d'autres pays, spécialement des études théoriques, pratiques et comparatives entre les réalités européenne et brésilienne.

Plusieurs chercheurs du centre ont pris part à des manifestations internationales comme, entre autres, le congrès de l'Academy of Management et EGOS. Des travaux qui comparent les différentes réalités culturelles et les différents pays sont bienvenus.

L'une des postures avec laquelle nous travaillons au centre d'études est celui de la recherche appliquée. De la sorte, à partir de l'utilisation des méthodologies comme la recherche action, entre autres, nous voulons développer une connaissance utile pour rapprocher la recherche académique de l'entreprise. Nous ne renonçons pas, toutefois, au contenu analytique des travaux promus par le centre.

TRANSFORMARE parce que, d'une façon générale, quand nous étudions l'innovation et les logiques tournées vers le développement durable de la société, nous parlons de changement et de transformation de la société et du mode de production (Castells, 2000). Donc, un thème corrélatif d'études est le changement et les paradoxes organisationnels.

Afin de comprendre et d'attribuer un sens aux systèmes contradictoires et ambigus dans lesquels ils sont insérés, les individus ont tendance à polariser leurs perceptions autour d'éléments opposés (Lewis, 2000). En conséquence, ils ont commencé à agir en fonction

de cette perception polarisée qui correspond à leur représentation subjective de la réalité. Les problèmes organisationnels et les interactions sociales sont décrits par les individus et les groupes comme une variation autour de deux dimensions opposées qui les gênent, en produisant une dissonance cognitive (Festinger, 1957 ; Bertunek, 1988).

En résumé, il s'établit un paradoxe entre la représentation de l'expérience, des sentiments, des croyances et des interactions à travers deux états apparemment différents, deux réalités opposées et apparemment inconciliables, comme l'« autonomie et la conformité », « le nouveau et l'ancien », « l'apprentissage et la mécanisation du travail », « la liberté et la surveillance » (Eisenhardt, 2000). Comme résultat de ces recherches, on considère que, d'une façon générale :

- L'organisation est constituée par des acteurs sociaux ; elle est considérée comme un système psychologique, politique et historique.
- L'organisation présente des convergences et des divergences essentielles, produites par une dialectique d'évolution continue générée en permanence.
- Les acteurs sont en mêmes temps rationnels et irrationnels, possédant des pulsions de vie et de mort (Eros-Thanatos) (Brabet, 1993).
- Les références théoriques sont multiples (sociologie, économie, histoire, psychanalyse, psychologie cognitive, constructivisme, philosophie, etc.).
- La posture méthodologique est éclectique adoptant, entre autres, l'analyse critique et discursive, comparative et historique, la recherche – action.
- L'efficacité économique est différente de l'efficacité sociale, ce qui crée des conséquences diverses.
- L'environnement est socialement construit.
- On remarque la mise en valeur de la diversité culturelle et des aspects éthiques de la décision.
- Le changement est simultanément central et local (ordre – désordre).
- Les décisions sont contingentes, n'obéissant pas à un modèle idéal de comportement et de structure organisationnelle.
- Des études analytiques et critiques sont mises en valeur dans cette perspective.

### 3. Le modèle transformationnel

Le modèle transformationnel considère la gestion au travers des aspects contradictoires caractéristiques de la vie actuelle. Il remet en question l'idéologie de l'harmonie individuelle et de l'harmonie sociale.

Ainsi, dans le modèle instrumental et dans le modèle politique de l'organisation, les individus sont considérés comme étant mus par une double logique : une logique utilitariste, qui les mène à essayer d'atteindre des objectifs économiques, et une logique de réalisation personnelle, qui les considère comme des êtres à la recherche du développement de leurs potentialités et de leurs responsabilités. Toutefois, le modèle transformationnel affirme l'existence de l'ambivalence et de contradictions internes, l'importance des aspects psychiques, la complexité des processus de socialisation, l'existence de phénomènes symboliques et inconscients.

Le modèle transformationnel critique aussi le présupposé de l'harmonie sociale, en mettant en relief les contradictions de notre système économique. Ce modèle souligne l'interdépendance entre la société et les organisations et le processus dialectique de construction – déconstruction qui constitue l'évolution conjointe de ces deux niveaux, dans une inter-structuration constante, basée sur des interactions continues.

La gestion des ressources humaines et son discours sont l'objet de l'analyse socio-historique, et l'évolution de son discours est toujours relativisée et mise en perspective par le modèle transformationnel. (Brabet J, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993).

De cette façon, ce modèle propose l'extension de la participation des acteurs sociaux dans le processus de décision, étant donné qu'un plus grand nombre d'individus dotés d'une plus grande autonomie est impliqué dans l'évolution des champs social et organisationnel auxquels ils sont interconnectés. Le respect d'une éthique démocratique dérive donc de l'implication collective dans le processus de construction – déconstruction dialectique qui caractérise le changement.

Dans ce modèle, les théories proposent des solutions qui considèrent l'action des individus sous une optique moins rationalisante que celle des modèles antérieurs. Le changement implique une dialectique de l'ordre et du désordre qui empêche la mise en place autoritaire de programmes rigides. Des phases d'observation sociale,

des projets négociés de façon provisoire, la structuration d'espaces transitoires d'expérimentation sociale et de recherche – action sont présentés dans ce modèle. On propose, ainsi, un type de « gestion du désordre » des aspects contradictoires qui marquent une réalité sociale toujours en mutation, caractérisée par des paradoxes inconciliables. Ce modèle s'écarte des propositions qui préconisent seulement la gestion des cohérences rationnelles entre les groupes, les individus et les structures organisationnelles.

Le modèle transformationnel, toutefois, est ambitieux dans la mesure où il n'assume pas une position conformiste quant au *statu quo*, en proposant son invention et sa réinvention continue, en redéfinissant des nouvelles formes d'organisation des rapports entre les individus, les groupes, les entreprises et la société, en réfutant des modèles totalitaires de changement. La contingence de chaque situation est toujours rappelée, fondant un modèle dans lequel la spécificité de chaque forme de représentation et de chaque rationalité est vue comme correspondant au contexte stratégique, culturel et socio-économique dans lequel l'organisation est insérée.

#### **4. Modèle transformationnel et éthique**

On observe un changement éthique dans les propositions du modèle transformationnel : la mise en valeur d'une éthique basée sur la communication et sur l'argumentation, sur l'articulation de différences culturelles et sur l'élaboration collective d'un projet d'entreprise (Pesqueux, Ramanantsoa, Saudan et Tournand, 1999 ; Sainsaulieu, 1991 ; Heckscher, 1999 ; Apel, 1994 ; Habermas, 1992).

La création des « espaces organisationnels » protégés ou de « zones d'expérimentation » est une situation qui permet aux acteurs organisationnels de s'ajuster aux transformations continues de l'organisation et de contribuer de façon valide au processus de changement, où la communication et la négociation des significations priment. Le changement ici est dialectique, fait à partir des contradictions et des paradoxes. La proposition de Habermas et la recherche sur la création des espaces de communication dans les entreprises, dans une logique qui dépasse l'action stratégique et la négociation d'intérêts, sont valides dans ce contexte. La Théorie de l'Agir communicationnel est tout spécialement intéressant ici.



### **Références bibliographiques**

Les propositions de recherche du Centre d'Études TRANSFORMARE s'appuient sur ces références :

Apel, K. (1987). *L'Éthique à l'âge de la science*, Lille, PUL.

Bartunek, J.M. (1988), "The dynamics of personal and organizational reframing", in R.E. Quinn et K.S. Cameron (éd.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, Ballinger, p. 137-162.

Brabet, J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Chanlat, J.-F. (2000), *As Dimensões Esquecidas das Organizações*, São Paulo, Atlas.

Eisenhardt, K.M. (2000), "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, p. 703-706.

Eisenhardt, K.M. et Westcott, B.J. (1988), "Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing", in R.E. Quinn et K.S. Cameron (éd.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, Ballinger, p. 169-194.

Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, New-York, Prentice – Hall.

Habermas, J. (1999), *Éthique de la discussion*, Paris, Cerf.

Lewis, M.W. (2000), "Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide", *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, p. 760-776.

Pesqueux, Y., Ramanantsoa, B., Saudan, A. *et al.* (1999), *Mercurie et Minerve, pour une perspective Philosophique de l'entreprise*, Paris, Ellipses.

Sainsaulieu, R. (2001), *Des sociétés en mouvement : La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer.

Liste des chercheurs actuellement membres du groupe TRANSFORMARE (Centre Franco-Brazilien d'Études Avancées en Organisations, Innovation et Durabilité) :

### **Coordinateurs**

Prof. Yvon Pesqueux – CNAM – France

Profa. Dra. Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos – Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana – FEI/SP

### *Membres*

Profa. Dra. Ana Maria de Albuquerque Vasconcellos – UNAMA – Brésil  
Prof. Dr. Andre Ofenhejm Mascarenhas – Centro Universitário FEI/SP – Brésil

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil

Prof. Dr. Charles Heckscher – Rutgers the New Jersey State University – USA

Profa Dra. Claudia Magalhaes Drouvot – UNAMA – Universidade do Amazonas – Brésil

Profa. Dra. Dalila Alves Correa – UNIMEP – Universidade do Amazonas – Brésil

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes – Centro Universitário FEI/SP – Brésil

Prof. Dr. Emilio Jose Montero Arruda Filho – UNAMA – Universidade do Amazonas – Brésil

Prof. Dr. Éric Simon – ISC Paris – Institut Supérieur de Commerce – France

Prof. Dr. Flavio Carvalho de Vasconcelos – FGV/EBAPE – Fundação Getulio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Brésil

Prof. Dr. Georges Trepo – HEC Paris – École des Hautes Études Commerciales – France

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil

Prof. Dr. Gregory Bamber – Australia

Prof. Dr. Helio Arthur Reis Irigaray – FGV-EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas – Brésil

Prof. Dr. Henrique Guilherme Carlos Heidtmann Neto – FGV/EBAPE – Brésil

Prof. Dr. Hubert Drouvot – UNAMA – Universidade do Amazonas – Brésil

Prof. Dr. Jacques Jaussaud – université de Pau et des Pays de L'Adour – France

Prof. Dr. Jean-Luc Moriceaux – INT-Paris – France

Profa. Dra. Maria Betânia Borges Barros – UFPE – Universidade Federal de Pernambuco – Brésil

Prof. Dr. Mário Aquino Alves – FGV/EAESP – Fundação Getulio Vargas – Brésil

Prof. Dr. Mario Sacomano – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil

Prof. Dr. Mário Vasconcelos Sobrinho – UNAMA – Universidade do Amazonas – Brésil

Profa. Dra. Monica Pinhanez – FGV/EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas – Brésil

Profa. Dra. Nadia Kassouf Pizzinatto – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil

Prof. Dr. Richard Soparnot – ESCEM – France

Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes – Centro Universitário FEI/SP – Brésil

Profa. Dr. Tales Andreassi – FGV/EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – Brésil

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil

Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo – UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba – Brésil