

La fonction holistique de facilitateur du manager, une approche par la théologie économique animiste

Graziano Mazza, Doctorant, Université de Paris Nanterre, CEROS
Faouzi Bensebaa, Professeur, Université de Paris Nanterre, CEROS

Résumé – Cette communication étudie l'impact de la logique religieuse sur les pratiques managériales en portant son attention à la complexité accentuée par la théologie économique dans le contexte managérial. Elle examine la relation entre chamanisme, pratiques managériales et pensée sécularisée, mettant en lumière les similitudes entre traditions d'entreprise, traditions séculières, et philosophies éthiques. Auscultant le concept de théologie économique animiste, l'article essaie de positionner la fonction psychologique et de leadership chamaniques dans la transformation organisationnelle et la distribution des connaissances. La recherche menée propose le rôle des facilitateurs dans la création de sens organisationnels. Les facilitateurs favorisent l'apprentissage, simplifient la prise de décision et améliorent la transition des compétences individuelles. L'intégration de la vision animiste promeut une compréhension profonde de l'entreprise et des approches innovantes pour un avenir pérenne. En mettant en avant le rôle clé des facilitateurs, l'article propose des pistes pour surmonter les biais cognitifs et créer des organisations holistiques centrées sur l'humain.

Mots clés - Théologie économique, management pérenne, psychologie du travail, chamanisme, anthropologie.

Abstract: This communication studies the impact of religious logic on managerial practices, emphasizing the complexity introduced by economic theology. It analyzes the relationship between shamanism, managerial practices, and secularized thought, highlighting similarities between corporate traditions, secular traditions, and ethical philosophies. Examining the concept of animistic economic theology, the article aims to define the role of shamanic psychological and leadership functions in organizational transformation and knowledge distribution. It suggests that facilitators play a crucial role in creating organizational meaning, fostering learning, streamlining decision-making, and enhancing the transition of individual skills. By integrating the animistic vision, the article promotes a profound understanding of the business and innovative approaches for a sustainable future. Emphasizing the key role of facilitators, the article proposes ways to overcome cognitive biases and create holistic, human-centered organizations.

Keywords: Economic Theology, Sustainable Management, Work Psychology, Shamanism, Anthropology.

INTRODUCTION

La compréhension approfondie des mécanismes sous-jacents aux théories et pratiques managériales et organisationnelles serait cruciale pour une réflexion métathéorique, mettant en lumière la dimension théologique qui a longtemps été négligée dans ce domaine (Smith *et al.*, 2023). Schwarzkopf (2021) comble cette lacune en introduisant la définition de la théologie économique, en tant que science étudiant les interactions entre les imaginaires théologiques et la pensée économique, ainsi que les pratiques économico-managériales. Cette perspective, supposée modernisée, offrirait une nouvelle manière d'aborder la pratique chamanique et son contexte, en l'appliquant aux théories de la théologie économique dans la littérature relative au management inclusif (Stépanoff, 2022 ; Agamben, 2011 ; Waddock, 2018, 2020 ; Mintzberg, 1999).

Cette communication tente justement de répondre à la question de l'existence d'une composante religieuse animiste au sein des entreprises. Plus particulièrement, elle cherche à examiner la manière dont cette composante aurait un impact sur les décisions managers et se penche sur un des rôles possibles du chaman/manager. Le contexte décrit souligne l'existence plausible des chamans dans le monde occidental. Dès lors, les techniques managériales seront rapprochées des techniques utilisées dans les sociétés chamaniques. Les enjeux de ce rapprochement résident dans la possibilité d'aborder la thématique du management d'une manière spirituelle (Mitroff et Denton, 1999, Mitroff *et al.*, 2008), sans que ceci prenne un détournement rhétorique religieux, étant donné que l'objectif est simplement de mettre en exergue les similitudes entre les pratiques chamaniques et les pratiques managériales (Merchant et Otley, 2006).

Les rituels chamaniques, caractérisés par des moments maîtrisés et des épisodes imprévisibles, établissent en effet un espace compétitif où les chamans rivalisent pour une

meilleure gestion des esprits (Stépanoff, 2022). Vizzoni (2006) définit cependant le chamanisme applicable au travail comme une activité plutôt qu'une identité, nécessitant une maîtrise des techniques accessibles, comparable à l'acquisition de compétences. La concurrence entre les chamans et la division sociale du travail dans les sociétés chamaniques mettent par ailleurs en lumière des parallèles estimés « *étonnants* » avec le monde du management (Escobar-Sierra et Valencia, 2021). Certains auteurs, à l'instar d'Adam et Smith (2008), identifient des chamans certains individus dans les organisations, attribuant dans cette veine des rôles chamaniques aux personnes se prévalant d'expertise technique. Schuyt et Schuijt (2008) élargissent la perspective aux consultants d'entreprises, qualifiés par les auteurs de magiciens, compte tenu qu'ils sont appréhendés comme des maîtres des cérémonies (réunions, promotions, événements, etc.) dans les entreprises.

Le leadership dit chamanique se rapporte également à des domaines tels que la gestion de crise, qui fait appel à des figures comme les mentors-guérisseurs, pour la dépasser (Nizamidou et Vouzas, 2018). En parallèle, les références à Freud (1998) et à Hoelzl et Loewenstein (2005) mettent en évidence l'impact des psychismes sur les processus décisionnels, soulignant notamment l'importance des *patterns* positifs dans l'amélioration de la prise de décision et de la créativité. Enfin, sans que la liste soit exhaustive, les travaux de Walsh (2019) examinent les processus organisationnels dans des contextes évolutifs et indiquent soulignant la nécessité d'une planification et d'une délibération collective pour lever l'ambiguïté relative au rôle du facilitateur.

Le fondement de notre analyse, éclairant les intersections entre le chamanisme, les pratiques managériales et la théologie économique, vise, dans ce sillage, à étudier la manière dont ces perspectives entrelacées sont susceptibles d'offrir de nouvelles dimensions pour comprendre et reconsidérer les dynamiques complexes de la pensée managériale (Settis B., 2016). Deux parties structurent ce travail : la première partie expose la théologie économique

et le rôle animiste de celle-ci. La seconde partie étudie la structure du chamanisme et le rôle de facilitateur attribué au chaman.

1. LA THÉOLOGIE ÉCONOMIQUE ET SON RÔLE ANIMISTE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Cette première partie examine l'impact de l'introduction de la logique religieuse dans les organisations, accentuant les défis liés à la diversité des logiques organisationnelles. Nous nous intéressons aux effets de la logique religieuse sur les organisations, cette logique venant s'ajouter aux autres logiques organisationnelles. Nous examinons également la nécessité de considérer les organisations comme des entités religieuses. Nous préconisons à cet égard l'exploration des similitudes entre les traditions d'entreprise – séculières – et les traditions religieuses. Par ailleurs, la théologie des organisations, influencée par Agamben (2011, 2009), est abordée, soulignant la complexité de la sacralisation dans un contexte économique. Enfin, la transformation du sacré en économie et management est analysée à travers la perspective de la théologie économique, ce qui conduit à suggérer une révision des pratiques managériales inclusives (c'est-à-dire les liens entre les porteurs d'intérêts et les managers dans la création d'une structure estimée démocratique dans les organisations) (Feldman *et al.*, 2006).

L'étude du rôle du chaman dans une communauté revêt une importance particulière à l'heure actuelle, alors que les sociétés modernes réévaluent leurs perspectives sur les traditions ancestrales et les pratiques spirituelles. Autrefois relégué au passé primitif des peuples autochtones, l'animisme fait aujourd'hui l'objet d'une réévaluation significative. Cette réévaluation découle d'une prise de conscience croissante de l'importance de percevoir le monde à partir de perspectives diverses, y compris celle de la nature, dans un contexte où l'anthropocène exige des réponses nouvelles et innovantes (Smith *et al.*, 2023).

Nous aborderons la vision de plusieurs auteurs qui mettent en lumière la nature complexe du chamanisme en tant qu'activité plutôt qu'identité, soulignant l'importance des compétences et de l'expertise dans l'acquisition de ce rôle au sein d'une communauté. En outre, nous examinerons les parallèles entre les pratiques chamaniques et les fonctions managériales dans le contexte professionnel, mettant en évidence la capacité des chamans à guider et à coordonner les dynamiques intragroupes de manière similaire à celle des managers. Les implications du chamanisme seront également étudiées, notamment en matière de résolution des problèmes et de création de sens dans les organisations. À travers cette analyse, nous essaierons de comprendre le rôle du chaman dans la société moderne, *via* la prise en compte de ses influences sur la communauté, sur la spiritualité humaine dans un monde organisationnel en évolution.

1.1. IMPACT DE LA LOGIQUE RELIGIEUSE SUR LES ORGANISATIONS ET LA THEOLOGIE ECONOMIQUE

Les préoccupations liées à l'hétérogénéité et à la pluralité des logiques des organisations sont accentuées par l'introduction d'une logique religieuse (Ramarajan *et al.*, 2017) qui complique les interactions entre les agents au sein des organisations (*ibid.*).

L'introduction d'une logique théologique, voir l'appréhension systémique des organisations en tant qu'organismes religieux, a commencé avec Schmitt (1922). La présence, pour la simple raison de se constituer, d'une transcendance (plus précisément d'un mouvement de transcendance de la réalité empirique) avait été estimée nécessaire et, paradoxalement, peu aisée à atteindre (Schmitt, 1922)¹. Dès lors, si la représentation d'une idée est mieux définie que ses concepts abstraits, la visibilité de ces derniers et leurs effets sur le quotidien sont toutefois

¹ Le concept de sécularisation de Schmitt n'est pas un passage de la transcendance à la quotidienneté ou du théologique au politique. Les deux concepts restent séparés puisque dans le réel le transcendant est immanent dans les sujets. Mais ce sont seulement les sujets qui peuvent expliquer le transcendant, il n'y a aucun passage entre les deux idées (Duso, 1996).

concrets (*ibid.*)². C'est une dialectique qui indique, d'un côté, l'existence d'un concept sous-entendant l'invisible considéré comme absent et, d'un autre côté, la visibilité de celui-ci par l'action humaine. Bien qu'il puisse être adéquat de développer une théorie managériale fondée sur des traditions religieuses particulières, il serait également fécond de chercher des similitudes entre les mythes des entreprises et les traditions culturelles qui l'entourent (Dyck, 2014). De plus, il serait avisé d'essayer de mettre en exergue ces similitudes avec les traditions et les philosophies éthiques séculières (*ibid.*, 2014).

Cet intérêt pour une réflexion substantielle sur l'éthique, sur les hypothèses chargées de valeurs sous-jacentes aux théories et pratiques managériales et organisationnelles, amène à repenser les organisations en fonction du religieux (Schwarzkopf, 2021). Comme Haraway (1986) le souligne : « *Je préfère dire que les sciences sociales et la vie en général [...] sont dépendantes d'histoires ; ces sciences sont composées au travers de récits complexes et historiquement spécifiques. Les faits sont dépendants de la théorie ; les théories sont dépendantes des valeurs ; les valeurs sont dépendantes des histoires. Finalement les faits prennent leur signification dans les histoires.* » (p.79).

S'agissant du chamanisme, celui-ci n'est pas une religion formalisée (Eliade, 1968, 1971), il est issu d'une tradition historique et, pourtant, il est chargé d'une forte valeur symbolique dans la représentation du fait au quotidien (Wood, 2006). Comme pour l'animisme, toute pratique managériale a été à un moment donné contre-culturelles, ce que Weber (1978, 1985) a appelé des rationalités substantives ou rationalités formelles. L'acceptation d'une nouvelle pratique managérielle est fortement liée à son efficacité à répondre aux besoins des entreprises,

² Un des principes de la philosophie structuraliste est celui de la fente vide ou du paradoxe de l'absence. Ce principe concerne la possibilité d'attribuer une identité à chaque élément symbolique de la structure et la génération et la circulation de sens au sein de la structure elle-même (Sacconi, 2017 ; Deleuze, 2000). Les organisations marchandes constituent une totalité de relations entre différentes unités dont la description néglige les propriétés que les unités présentent individuellement. Dans cette optique, elles sont intrinsèquement visées par une structure invisible qui les fait fonctionner. Ces éléments invisibles, pour ainsi dire immanents, sont fondamentaux comme dans la structure missionnaire de Mintzberg (Mintzberg, 1999). Deleuze explique la fente vide comme suit : « *Toujours déplacé par rapport à soi-même, à 'manquer sa place', son identité, sa ressemblance, son équilibre.* » (Deleuze, 2007, p.52)

à la même manière du fait religieux qui doit répondre aux changements des problématiques sociales.

Cela étant, la théologie des organisations s'est constituée sous un prisme radical, à partir du travail d'Agamben (2007, 2009, 2011). Agamben (*ibid.*) définit la sacralisation, comme la déconstruction de la réalité empirique afin d'octroyer à celle-ci un champ issu de la ritualité des religions. Exprimée en ces termes, la sacralisation poserait un problème pratique aux organisations marchandes, puisqu'elle serait concernée, *de facto*, par la gestion du monde et toute approche économique ou managériale serait nécessairement axée sur la sacralité. Nous passerions, ainsi, d'une dimension exogène, extérieure de la théologie à un monde de praxis et d'individus, à un monde d'immanence (*ibid.*). Dans cette veine, la théologie économique serait la science : « *qui étudie les formes d'interaction entre les imaginaires théologiques d'un côté et la pensée économiques avec ses pratiques économiqo-managérielles de l'autre, et présentes et passées. Elle identifie théologies inhérentes, explicites et implicites, dans les concepts économiques, institutions et pratiques ainsi que le rôle de la terminologie économique à l'intérieur de la pensée théologique, qu'elle soit passée ou présente* » (Schwarzkopf, 2021, p. 4).

La « *métamorphose du sacré en économie* » (Konings, 2015, p.6) et/ou en management (si nous nous intéressons aux sciences de gestion) reflèterait la traduction des symboles en sens par métonymie³ organisationnelle. Ces symboles économiques expriment une constellation de significations, indépendants et au même temps connectés (Crosthwaite *et al.*, 2021) : un monde où les entreprises sont définies comme invisibles et intangibles (Dane, 2021). La collectivité d'individus, qui forment les organisations, donnerait à celles-ci une âme, qui façonnerait leur

³ La métonymie consiste à remplacer un terme par un autre qui a une relation de proximité avec le premier, effectuant ainsi une sorte de transfert de sens. La relation entre les deux termes est qualitative. Elle est aussi conceptuellement très proche de la métaphore, bien que dans cette dernière, les deux termes appartiennent à des champs sémantiques différents (De Maestri et Morelli, 1993).

présent et leur donnerait un avenir (Settis, 2016)⁴, fait qui justifierait la nécessité l'analyse des organisations de manière théologique (Berkelaar et Buzzanell, 2021). Cette inclusion de la pratique chamanique, sous le prisme des sciences de gestion, amènerait à une révision de la pensée managériale le dans du management inclusif (Stépanoff, 2022 ; Agamben, 2011).

LE ROLE DU CHAMAN DANS LA COMMUNAUTE D'APPARTENANCE

Si l'animisme a été rejeté et mis à l'index par le passé, c'est avant tout parce qu'il était basé sur une primordialité des peuples autochtones, ceux qui finiront par embrasser par la contrainte, la mission « *civilisatrice* » de l'Occident et le progrès qui était censé véhiculer (Rosengren, 2018 ; Godelier, 2023). Cependant, en disant que « *nous avons toujours été animistes* » (Harvey, 2014, p. 11), nous objectivons le monde du point de vue d'un sujet qui le projette et le réifie (Agamben, 2011). L'a-modernisme de Latour est à cet égard un « *retour du réprimé* » (Conty, 2022, p.2), étant donné que nous sommes obligés de reconnaître ce qui est refoulé sous la surface, constituant ce qu'on appelle « *l'inconscience de l'homme moderne* » (Latour, 2013, p. 37). Pour Chakrabarty (2016), une solution à l'anthropocène⁵ dépend de la capacité à se *projeter* dans d'autres incarnations et à percevoir le monde à partir de la perspective naturelle, une capacité assez similaire au franchissement ontologique, c'est-à-dire à la compréhension de l'être perçu en tant que tel, en tant qu'animiste (par exemple grâce à des états de transe).

⁴ Settis (2016) définit les âmes organisationnelles comme un tout qui : « *ne comprend pas seulement ses hommes et ses femmes, mais aussi une toile vivante d'histoires, de souvenirs, de principes, de langues, de désirs, d'institutions et de plans qui ont conduit à sa forme actuelle et qui guideront son développement futur* » (op. cit., p. 14).

⁵ Paul Crutzen a utilisé le terme « *anthropocène* » lors de la remise de son Prix Nobel en 2000, pour marquer la façon dont l'activité humaine a transformé les processus géophysiques de la planète. Par extension, le terme fait référence à toute activité centrée sur le recours à la pensée humaine, des sciences sociales à l'activité directe sur la planète. Aujourd'hui, il n'y a pas une définition partagée du terme, les chercheurs des sciences dites dures préfèrent considérer, en général, l'anthropocène comme un événement et non une époque géologique (Head et al., 2022).

Nous introduisons, alors, le concept de chaman : le terme chaman est une construction sociale portant sur un type particulier de praticiens, dotés d'un statut privilégié répondant aux besoins psychologiques et spirituels d'une communauté donnée (Eliade, 1968). Les chamans s'engagent dans des activités spécialisées leur permettant d'accéder à des informations précieuses, que ne peuvent pas obtenir les autres membres de la communauté (Krippner, 2000). Les rituels chamaniques constituent une combinaison de moments maîtrisés et d'épisodes imprévisibles : ces deux composants varient d'une tradition à un autre (Stépanoff, 2022). L'épuisement ou l'excitation dus à l'excès de travail ou la pleine conscience d'être « *sous l'eau* » ou au « *septième ciel* » sont des expressions qui n'ont rien à voir avec la dimension quotidienne de l'entreprise si nous les regardons d'une manière fonctionnelle ou managériale, mais ces expressions auraient du sens si nous les scrutons d'un point de vue théologique (Agamben, 2011). Mauss (1995) et Lévi-Strauss (1958) iraient également dans ce sens puisque les sciences sociales viseraient, à la fusion de disciplines, à une métanalyse. Stépanoff (2022) arrive à une définition du chamanisme qui collerait avec le concept de management dans l'espace du travail: « *être chaman est une activité plutôt qu'une identité et la capacité à la mener résulte plus de l'expérience que de la transmission* » (p. 160).

Les développements précédents laissent entendre que le rôle dévolu aux chamans est obtenu grâce aux compétences plutôt qu'à la subjectivité.—Ce rôle obtenu a une fonction hétérarchique⁶ et pas hiérarchique, reconnue par les autres membres de la communauté. Il s'agit d'un rôle associé à l'acquisition d'aptitudes et d'expertise. Les chamans seraient ainsi des individus « *se distinguant par une maîtrise supérieure de techniques accessibles à tous, sans monopole sur un outillage spécialisé* » (Stépanoff, 2022 p. 201). Sur le plan de la communication à l'intérieur des groupes : « *les routes suivies par les chamans ont précisément pour fonction de créer des voies de communication entre l'espace immédiat et l'espace virtuel*

⁶ Une hétérarchie est un système d'organisation dans lequel les individus de l'organisation ne sont pas classés (non hiérarchiques) ou dans lequel ils peuvent être classés de différentes manières (Crumley, 1995).

» (*ibid.*, p.433). Concernant la répartition des tâches dans l'univers chamanique, celle-ci est vue comme : « *la division sociale du travail qui commencerait par une division du travail imaginatif* » (*ibid.*, p. 439). Ce travail imaginatif, permettant d'améliorer les dynamiques intragroupes de la communauté de référence, évoque les neuro-structures du cerveau inférieur (Winkelman, 2013, 2021), les mêmes neuro-structures utilisées dans le contexte professionnel managérial de réalisation des tâches (Mintzberg, 1999). Ces structures cognitives régulent de surcroît les aspects préconscients au sein d'un système intégrant le symbolisme dans les informations personnelles (Winkelman, 2013). Dans la contribution de Stépanoff (2022), nous trouvons ainsi une série de qualités chamaniques essentielles qui peuvent être transposées au sein des organisations. Parmi ces qualités, il y a celle qui permet au chaman de circonscrire et de guider les pratiques du groupe, en collaboration avec des *acteurs* situés à un niveau hiérarchique plus élevé. Cette qualité est facilement comparable au rapprochement du manager aux individus externes les équipes, tels que les dirigeants, les consultants, les régulateurs et les autorités du marché. De plus, les compétences du chaman ne sont pas partageables et les interactions ne peuvent pas toutes se faire avec l'ensemble de l'équipe (comme pour le manager).

À l'instar des managers, le chaman est doté d'un rôle qui n'affère pas à la pratique des activités quotidiennes, même en faisant partie de l'équipe qu'il guide, son autorité se limite à la coordination (*idem*, 2022). Par ailleurs, les chamans sont en concurrence les uns avec les autres pour obtenir la meilleure gestion des esprits : il convient de comprendre ainsi que le monde chamanique est un monde d'affrontement, un monde « *concurrentiel* » (Alonso de la Fuente, 2021, p.306). C'est dans ce monde que la gestion de l'équipe est coordonnée, chaque possibilité d'avenir de l'un est liée aux possibilités des autres (Corlett *et al.*, 2009), c'est le rôle de celui qui mène l'équipe vers un succès substantiel, les possibilités (ou *scenarii*) sont traitées littéralement par les chamans. Cette manière de procéder créerait de l'inégalité entre les

membres de l'équipe et les chamans, entre ceux qui ne reconnaissent pas ces possibilités et ceux qui les saisissent (Eliade, 1968).

Il découle des propos ci-dessus que les caractéristiques d'un chamanisme hétérarchique sont liées aux activités qui sont effectuées au nom d'autres individus opérant dans leur équipe. Les chamans tirent leur autorité, liée à leur position au sein de la communauté, des compétences acquises tout au long de leur formation. Leurs décisions ne nécessitent pas de validation, sauf par les membres situés au même niveau social, comme lorsque les membres d'une équipe confient leurs intérêts aux managers (Wood, 2006). À ces chamans est donné, dans les sociétés occidentales, comme le laissent entendre les analyses de Bourdieu (1984), le mandat de représenter les membres de l'équipe ou de l'organisation ; ce mandat finit par conférer un pouvoir qui devient dès lors subjectif (*idem*, 1984). La délégation de l'exercice du pouvoir constitue donc la base pour l'aliénation participative de l'économie au sens de Schmitt et Foucault (Schmitt, 1922 ; Foucault 2005). Dès lors, le principe de substitution, c'est-à-dire la capacité de pouvoir changer le guide de l'équipe, est susceptible de prévenir ce principe d'aliénation participative dans les sociétés hétérarchiques (Wood, 2006) en rendant celles-ci plus appropriées au contexte anthropocentrique actuel. Ainsi, la dépendance d'un groupe envers son chaman est équilibrée par la dépendance de celui-ci à l'égard de sa communauté de référence (*idem*, 2006). L'équilibre permet la collaboration entre les chamans/managers et reflète la capacité (de l'équipe et de la communauté de référence) à percevoir la réalité dans toutes ses nuances (Bourdieu, 1972, 1984 ; Gosling et Mintzberg, 2003).

L'association de la mystique à la vie organisationnelle, d'ailleurs, n'est guère nouvelle. Bartunek et Moch (1994) avaient proposé par le passé un modèle de changement structuré sur trois ordres d'inspiration religieuse. Les changements de premier ordre⁷ fournissent des

⁷ Bartunek et Moch (1994) définissent le changement de premier ordre comme : « *incrémental, impliquant des ajustements comportementaux considérés comme appropriés au sein d'un ensemble de croyances implicites ou*

informations qui portent sur les modifications du schéma organisationnel (*ibid.*, 1994). En l'absence de ceci ou en raison de l'incohérence de ces modifications, le système de décision de l'entreprise peut adopter des schémas alternatifs de second ordre⁸. Pour ces auteurs, harmoniser la création du sens et l'apprentissage des équipes conduirait à éviter une interprétation partielle des faits d'entreprise, susceptible de conduire à la baisse des résultats qualitatifs et/ou quantitatifs de cette dernière. Pour arriver aux changements de troisième ordre, qui « transcendent » (*idem*, p.24) les scénarii ordinaires, où « faire expérience [de ces changements] permet d'être conscient de schémas multiples et implicites » (*idem*, p.25), il faudrait des changements de type « modes de compréhension transconceptuelle » (*idem*, p.25). Dès lors, Bartunek et Moch (1994) définissent la différence entre la sécularité des changements du deuxième ordre avec la religiosité du troisième : « les changements organisationnels de premier et de deuxième ordre ne transcendent pas les capacités cognitives humaines. On peut donc les qualifier de phénomènes séculiers. En revanche, acquérir la capacité de changement de troisième ordre présuppose une expérience qui est transconceptuelle, ne relevant pas des structures cognitives individuelles ou sociales. C'est donc, en quelque sorte, analogue à une expérience mystique » (p.25). « L'expérience visible » (Merton, 1951, p. 62) est distincte de l'expérience mystique, l'expérience elle-même ne peut être capturée par des analogies. Dans l'environnement des organisations, les mystiques « ont une capacité plus grande de passer d'une représentation à une autre » (Bartunek et Moch, 1994, p. 33) et d'ailleurs « la mystique offre des lignes directrices sans exiger que nous devenions tous mystiques » (*idem*, p. 34).

Cette reconnaissance de la spiritualité comme un aspect humain – spiritualité conduite par les managers dans les entreprises – viserait à donner du sens, un but et de la moralité au sein

explicites établies au sein d'une organisation ou d'un sous-groupe de l'organisation sur la manière dont celle-ci agit ou devrait agir.» (p. 24).

⁸ « Le changement de deuxième ordre fait référence à des modifications dans les cadres cognitifs sous-jacents aux activités de l'organisation, des changements dans la structure profonde ou les schémas partagés qui génèrent et donnent du sens à ces activités. » (Bartunek et Moch, 1994, p. 24).

des organisations (Bouckaert et Zsolnai, 2012). Cette expérience spirituelle au sein des organisations serait également liée au « *modèle bio-psycho-social de la personne et de l'environnement* » (Hong, 2011, p. 151). Dans cette perspective, la croissance du chamanisme est contingente aux différentes fonctionnalités des dimensions sociales, prégnantes dans la société occidentale. En effet, les techniques mystiques des nouveaux utilisateurs s'inscrivent dans une optique fondée sur une nouvelle sélection de croyances (Coppo, 2021) dans le milieu social (Preciado, 2022). Comme le laissent entendre Bartunek et Moch (*op.cit.*), les connaissances des managers évoluent avec un vocabulaire néolibéral, rendant ces derniers en mesure de gérer des relations économiques avec une approche mystique dans un système de marché capitaliste (Ali, 2014).

1.2. THEOLOGIE ECONOMIQUE ANIMISTE

Un certain nombre d'auteurs ont porté leur attention au thème du chamanisme au sein des milieux professionnels. Doore (1988) propose la réévaluation des approches traditionnelles des chamans qui opèrent chez les médecins, les thérapeutes et les guides spirituels. Frost et Egri (1991, 1994) assimilent de leur côté les spécialistes en développement organisationnel à des chamans, considérant les ateliers de découverte personnelle et de révélation comme des pratiques modernes chamaniques à intégrer dans la routine quotidienne organisationnelle (Abram, 1996). Par ailleurs Parker (2008), dans son analyse des interactions technologiques au sein des tribus urbaines et des néo-tribus, assimilées au tribalisme primordial, explore aussi le rôle ambigu du chaman. D'autres auteurs tels que Adam et Smith (2008) identifient la présence de grands chefs au sein des organisations, attribuant à ces figures des rôles chamaniques auto-proclamés ou les associant à des experts techniques. Naughton (2008) s'intéresse aux techno-chamans, qui entraînent des états d'extase virtuels chez les autres. Waddock et ses collègues (2016) évoquent la notion de chamans intellectuels, des individus destinés à exercer leurs compétences dans les secteurs public et privé.

Gomes (2017) soutient l'existence de stratégies d'entreprise visant à structurer les relations de pouvoir : les flux de connaissances, les artefacts sacrés et les éléments religieux faisant partie de ce pouvoir. L'identité du chaman en entreprise permet de le comparer aux vendeurs⁹ de marché spirituel : un rôle de vente ou de proposition de services est plus acceptable pour la culture occidentale qui vise au profit, par rapport à celle désintéressée de la culture animiste de provenance (Dean, 2018). Dans cette veine, la démarche des chamanes est appréhendée comme un mode de travail, conforme aux normes d'un mécanisme capitaliste (*ibid.*).

D'ailleurs, Willard et ses collègues (2018) établissent un lien entre le chamanisme, la distribution des connaissances au sein des organisations et la capacité à faire des prédictions sur le marché . Les auteurs assimilent, dès lors, les managers-chamans à des médiateurs entre l'entreprise et le marché même (*ibid.*). Similairement, Schuyt et Schuijt (2008) qualifient les consultants d'entreprise comme des magiciens. Les outils de ces consultants reposent sur la proposition et la mise en place de rituels de passage et de procédures opérationnelles permettant la transmission de l'ancien *know-how* d'entreprise à un nouveau. Nizamidou et Vouzas (2018) proposent ainsi une nouvelle figure, *l'homme-mentor-guérisseur*¹⁰ pendant une gestion de crise organisationnelle ou sociétale.

Le leader est également défini comme un chaman par Hicks (2016) et Waddock (2016, 2019), qui lui octroient trois rôles centraux en tant que guérisseur, connecteur et créateur de sens au service d'un monde estimé meilleur. Dès lors, Vizzoni (2006) caractérise la sensibilité chamanique en organisation comme la compréhension de soi et du monde, proposant des outils pour un leadership qui tiendrait compte de la soutenabilité des organisations *ex-ante*. Vizzoni

⁹ Dans la logique marchande, fondant le système capitaliste, tout peut faire l'objet d'un marché à partir du moment où il y a une offre et une demande. Voir par exemple : F. Boudier et F. Bensebaa (2013), *Des marchés sans foi ni loi*, Éditions l'Harmattan.

¹⁰ Les auteurs définissent cette phase, une phase de renaissance du groupe organisationnel ou du groupe social. Par renaissance, les auteurs ici identifient un processus de reconstruction de l'identité de l'entreprise et de ses salariés. Ils identifient une renaissance qui concerne les prestations et l'image sociale de l'organisation (Nizamidou et Vouzas, 2018).

reconnaît également les capacités des chamans à percevoir, prédire et gérer le « *bien-être de l'organisation* » (op.cit., p.6). L'autrice élargit le champ d'action du chaman d'entreprise à la collaboration entre les organisations, le développement du leadership, les services des ressources humaines avec un but d'innovation perturbatrice¹¹ (Vizzoni, 2006).

D'autre part, Gbadamosi (2005) présente les consultants en organisation comme des chamans modernes, dédiés au diagnostic des problèmes et à la mise en œuvre de solutions grâce au charisme. Ce rapprochement entre consultants et chamans est complété par Adamson (2000), qui met en avant leur utilité dans les situations difficiles et leur responsabilité partagée dans les résultats obtenus.

Concernant l'approche de Schuyt et Schuijt (1998), ceux-ci classent les consultants « *magiques* » en fonction des techniques traditionnelles à l'instar de van Gennep (1981), consultants qui utilisent leurs capacités pour obtenir des résultats, en termes de contenu, de processus et de procédures. Ce qui se traduit par une conduite au sein de l'organisation qui va du premier contact entre les managers et les consultants, la transition vers une nouvelle mentalité, la proposition de schémas de changement et se terminant par l'établissement des nécessaires ajustements internes. Sharma et Khokle (2017) proposent neuf types de figures dans la transformation organisationnelle, assimilables à la fonction sociale du médium religieux. Dans le même ordre d'idées, Kaarst-Brown (1999) ne définit pas vraiment les chamans dans les organisations, mais leur attribue un rôle symbolique basé sur le pouvoir et la transformation (Schuyt et Schuijt, 2008 ; Kottak, 2015).

En matière de ressources humaines, McIntosh (2013) considère la tendance à valoriser les caractéristiques du travail en mettant l'accent sur la dimension humaine prégnante chez tous les décideurs des organisations. Le monde devient alors « tangible » et nous assisterions à une prise

¹¹ L'innovation perturbatrice est associée à des changements structurels, discontinus, destructeurs de la concurrence, créateurs de nouveaux marchés ou de nouvelles industries et liée à des découvertes, des réinventions ou à l'émergence de nouveaux paradigmes (Christensen, 1997).

de conscience croissante des défis auxquels est confrontée une nouvelle génération de salariés, obligeant leurs managers à faire preuve d'acuité et d'imagination pour développer de nouvelles techniques et approches pour y répondre (Waddock et McIntosh, 2011), tout en étant en mesure d'agir lorsque la situation devient critique (Baumann *et al.*, 2005).

Dans la littérature, nous trouvons aussi des exemples d'activités qui ont été élaborées en tenant compte d'une approche animiste. Mirvis et autres académiques (2003) publient une contribution sur le processus de transformation personnelle réalisé par les dirigeants et les managers par le biais de techniques explicitement chamaniques. Les managers, pour augmenter leur niveau de connaissance et de compréhension de l'entreprise, dans ce cas Unilever¹², ont participé à une retraite afin d'aller vers une compréhension plus holistique de l'entreprise. L'expérience menée par Mirvis et ses collègues (*op. cit.*) représente en effet une démarche innovante, combinant le renforcement de la communauté des managers d'Unilever avec un travail profond relatif à la spiritualité individuelle. Les chercheurs ont ainsi organisé pour les managers, dans la même expérience, des séjours dans des lieux éloignés les uns avec les autres. Au cours de ces séjours, ils ont combiné des séquences spontanées d'événements et d'activités planifiées, ainsi que le lancement de nouvelles idées sur la dynamique organisationnelle sous-jacente (Thatchenkery *et al.*, 2018). *« Une intervention d'intérêt est un « voyage d'apprentissage » au cours duquel des centaines de dirigeants d'une entreprise voyagent ensemble pour informer sur leurs stratégies et sur leurs intentions. Les voyages [...] sont des expériences multicouches et multisensorielles qui engagent la tête, le cœur, le corps et l'esprit. Ce sont des rassemblements tribaux où nous nous levons généralement à l'aube, nous habillons dans des vêtements locaux, faisons de l'exercice ou méditons ensemble, faisons de la randonnée*

¹² Unilever est une entreprise multinationale britannique opérant dans l'industrie des biens de consommation depuis 1871. Unilever crée, gère et entretient en continu des relations avec de multiples partenaires commerciaux tels que des fournisseurs, des distributeurs et des particuliers, des start-ups, des ONG et des autorités locales. La marque d'entreprise, accompagnée de plus de 400 marques de produits, se concentre sur trois marchés principaux : l'alimentation et les boissons ; l'entretien de la maison ; la beauté et les soins personnels (Iglesias *et al.*, 2023).

d'un endroit à un autre, mangeons en communauté, échangeons des histoires autour du feu de camp et dormons côte à côte dans des tentes. [...] Nous passons beaucoup de temps à réfléchir à qui nous sommes en tant que communauté, à ce que nous voyons et à ce que cela signifie pour notre travail ensemble. Tout au long d'un voyage, une équipe de chercheurs prépare une « histoire d'apprentissage » qui documente les idées clés pour une réflexion continue » (Mirvis et al., 2003, p. 81).

Ce qui est implicite, et en même temps crucial, dans les propos qui précèdent est d'envisager la question des biais cognitifs en matière de prise de décision, thème présent dans la littérature académique en sciences de gestion (Simon, 1957 ; March et Simon 1958 ; Cyert, 1963) depuis un certain moment. Les travaux de Hayek (1988) montrent que l'efficacité économique serait plus grande dans des sociétés qui coopèrent dans un régime de marché ouvert. Ces sociétés, dites tribales par l'auteur, auraient des « *instincts* » (*op.cit.*, 1988, p. 140) qui les guideraient vers une vision animiste du management et de sa pratique quotidienne. Hayek rejette, toutefois, l'idée que les organisations puissent avoir une connotation religieuse. Le marché serait plutôt le produit d'un être supérieur omniscient, « *le fameux deus ex machina* » (*op.cit.* p.141). Les objectifs communs et l'assistance réciproque sont donc créés et partagés par les instincts tribaux dans des groupes étroits et proches. Explicitement, Hayek (2013) parle d'un « *instinct biologique pour l'animisme* » (*op.cit.*, 2013, p. 26), cet instinct s'installe dans la structuration sociale pour un besoin d'anthropomorphisation du concept de transcendance, incarné dans les sociétés tribales par les chamans (*idem*, 2013).

2. LA STRUCTURE ET LE RÔLE CHAMANIQUE DE FACILITATEUR DANS LES ENTREPRISES

Cette partie étudie le rôle des managers/chamans dans les organisations en mettant en lumière l'utilisation par ces derniers de rituels et de codes de communication pour instaurer un sens commun. Dans cette optique, cette partie examine les interconnexions entre la gestion, la

théologie économique et le chamanisme, cherchant à offrir ainsi une nouvelle perspective pour comprendre les dynamiques complexes qui sous-tendent la prise de décision et la pratique managériale.

Parallèlement, nous nous intéressons au rôle des managers en tant que facilitateurs, des acteurs clés qui utilisent les rituels et les symboles pour créer et redéfinir un sens commun au sein de leurs équipes. En s'appuyant sur les travaux de Mintzberg (1994, 2004/1989), l'analyse met en lumière les multiples facettes du rôle managérial, allant de la gestion des rituels communicationnels à la prise de décision stratégique, dans une perspective holistique et intégratrice du facilitateur.

Comme facilitateurs, les managers-chamans cherchent à maîtriser la réalité des affaires et à façonner la culture organisationnelle. Le facilitateur, en tant qu'agent central d'entreprise, orchestre des processus internes et externes, favorisant ainsi l'apprentissage organisationnel et établissant des liens entre des perspectives diverses. Les développements qui suivent portent également sur les aspects psychologiques et émotionnels du rôle du facilitateur en mettant en évidence son influence sur la prise de décision et la créativité. Les propos insistent ainsi sur le besoin de reconsidérer les modèles d'entreprise pour guider les organisations à travers des situations complexes tout en établissant des liens significatifs avec l'environnement de celles-ci.

Dans les entreprises modernes, les défis de compétitivité, d'innovation et d'adaptation aux changements seraient cruciaux. Les facilitateurs émergent alors comme des acteurs clés pour favoriser la collaboration, l'innovation et la résilience organisationnelle. Ces acteurs jouent un rôle central en encourageant un environnement de travail propice à la collaboration et à la créativité. Leur mission englobe la facilitation des échanges d'informations, la prise de décision participative et le développement des compétences au sein des équipes.

En catalysant le changement organisationnel, les facilitateurs stimulent la remise en question des pratiques établies et encouragent la recherche de solutions novatrices. Leur approche inclusive favorise l'engagement des employés à tous les niveaux, renforçant ainsi la capacité de l'organisation à s'adapter aux défis en constante évolution. Cette partie explore le rôle crucial des facilitateurs dans les entreprises en « Anthropocène », en mettant en lumière leurs compétences, leurs pratiques et leur impact sur la performance.

2.1. LEADERSHIP CHAMANIQUE COMME PRATIQUE MANAGERIALE

L'utilisation de rituels, de symboles, de totems ainsi que ou de toute forme de magie, vise à comprendre et à essayer de *dominer* le monde dans un système tribaliste (Freud, 2011/1913). L'internalisation des compétences rend encore davantage complexe le changement et la transition vers un nouvel état dans un contexte social (Deleuze et Guattari, 1972). Bien que tous les individus possèdent la capacité de transcender les frontières ontologiques à différents degrés, les chamans maîtrisent totalement cette capacité. Ce sont des « *interlocuteurs actifs dans le dialogue inter-espèces* » (Viveiros de Castro, 2005, p. 150). Compte tenu de l'impossibilité d'obtenir une vision synthétique de la pensée managériale en raison de la polysémie des langages (Mintzberg *et al.*, 1999), les managers ont recours à des codes de communication pour créer et surtout notifier les objectifs à leurs équipes.

Dans le contexte professionnel, ces communications s'adressent aux parties prenantes, managers et acteurs externes, comme choix des organisations de se confronter au monde concurrentiel extérieur (Safapour *et al.*, 2021). La déconstruction et la reconstruction d'un langage cohérent visent à partager et redéfinir un sens commun. Lorsque nous examinons les aspects expressifs et instrumentaux des rituels (Turner, 1961, 1988), le premier aspect concerne le type de langage (corporel, gestuel, lié à l'intonation, vocal, etc.) qui est utilisé pour créer un sens commun. En mettant en œuvre un rituel, les managers essaient de communiquer ce qui n'est pas tangible. S'agissant de l'aspect instrumental, les managers s'efforcent de pointer *via*

les rituels les effets souhaités et ceux qui ne le sont pas (Rehman *et al.*, 2020). Kamoche (1995, 2000) se focalise sur ce second aspect, en explorant le fait que les managers pensent obtenir les effets voulus à travers les processus qu'ils mettent en place. L'acte symbolique initié par ces managers englobe aussi des connaissances externes et l'accumulation de ces connaissances est synonyme de différenciation et d'acceptation de ces savoirs (*ibid.*).

Les processus psychologiques sous-tendant les efforts des facilitateurs de communiquer les intentions internes de l'organisation, les affaires et les risque associés, se manifestent également dans la culture organisationnelle à tous les niveaux (Winkelman, 2006, 2021). Par ailleurs, la modalité de communication à l'extérieur des structures organisationnelles façonne les représentations des organisations mêmes, en créant des mythes de gestion¹³ (Kowalewski, 2016). Waddock (2018) suggère alors, à cet égard, un rôle pour les chamans dans le management, celui de facilitateurs.

Si la réflexion liée au management et aux organisations prend le chemin de la sphère transcendante¹⁴, celle-ci est susceptible de fournir un cadre théorique qui serait plus fin. Dans cette veine, les processus visant la compréhension de toute dynamique organisationnelle seraient un syncrétisme idéalisé (Mintzberg, 1994). La sécularisation, ~~de~~ mystique ou animiste, devrait être récupérée dans les rôles et les stratégies utilisées par les facilitateurs (Waddock, 2016 ; Mintzberg, 1994 ; Aristote, 2019). Pour éclairer ce point, nous reprenons la définition du leadership chamanique proposée par Waddock (2018) : « *Un leader chamanique est quelqu'un qui se focalise sur la guérison ou l'amélioration de l'organisation, [...] qui établit*

¹³ Pensons au mythe du bien-être ou de l'innovation constante, ainsi que l'environnement de travail, des sociétés en Silicon Valley dans les temps modernes.

¹⁴ Une sphère transcendante qui tend à la Métaphysique d'Aristote. Pour Aristote, la pensée est quelque chose qui, en fin de compte, s'oppose à la nature, dans la mesure où l'intellect humain est capable de penser ses formes. Puisque, selon ce procédé exégétique courant, l'intellect est le sujet actif qui pense et en même temps l'objet qui est pensé, la distinction introduite par Aristote doit être comprise comme la double face d'une seule et même réalité (Aristote, 2019).

des connexions à travers les limites d'autres disciplines pour créer des aperçus et des pratiques qui intègrent, créant du sens pour fournir des explications et des finalités » (p. 1).

À vrai dire, Mintzberg adoptait déjà en 1995 une vision holistique du manager, qu'il appréhendait comme un acteur essayant de percevoir la réalité idiosyncratique d'entreprise comme source d'avantages organisationnels. March (1991) va dans ce sens en juxtaposant « *l'exploration de nouvelles possibilités* » et « *l'exploitation d'anciennes certitudes* » (*op.cit.*, 1991, p.7) en concluant que cette dernière peut être « *efficace à court terme mais autodestructrice à long terme* » (*idem*, p.7). Mintzberg (2004/1989, 2015) affirme par ailleurs que les voies pour une organisation qui perdure ne sont pas à rechercher dans la valeur intrinsèque de l'entreprise ou dans celle de l'actionnariat. La solution résiderait dans un modèle d'entreprise qui guiderait les employés et l'entité organisationnelle tout entière dans les situations complexes sans perdre de vue l'avenir. Un engagement qui trouverait sa raison d'être dans la création de liens multiples entre les leaders et l'environnement dans lequel ils opèrent. Les réflexions de Mintzberg (*op.cit.*) se rapprocheraient des caractéristiques que nous avons répertoriées du travail du manager chamanique, appréhendé sous l'angle de la théologie animiste. C'est ce que nous retrouvons dans la formulation de Mintzberg des capacités interpersonnelles du manager : « *Le premier rôle est celui de figure de proue. Étant donné la vertu de sa position à la tête d'une organisation, chaque manager doit accomplir obligations de nature cérémoniale* » (*idem*, p.38). Concernant ensuite la figure du leader, Mintzberg ajoute : « *Son autorité formelle l'investit d'un grand pouvoir potentiel* » (*idem*, p. 39). S'agissant dans un troisième temps de l'agent de liaison, Mintzberg l'appréhende comme un rôle : « *décrivant les contacts que le manager prend à l'extérieur de la traditionnelle chaîne de relations verticales* » (*idem*, p. 40). De plus, pour le rôle lié à l'information : « *De plus, leurs [c'est-à-dire les managers] contacts en tant qu'agent de liaison leur permettent d'avoir accès à des informations extérieures auxquelles leurs subordonnés ne peuvent souvent prétendre* » (*idem*,

p.41) ou encore : « *le manager joue le rôle principal dans l'élaboration de son système de prise de décision. Comme conséquence de son autorité formelle, seul le manager peut engager son organisation dans une nouvelle direction d'activités, et comme centre du système nerveux de l'organisation [...], afin de mettre en place l'ensemble des décisions qui déterminera la stratégie de son organisation* » (idem p.43). Puis : « *Tous ces éléments [choix¹⁵ complexes, cohérence dans l'incohérence, attribution des rôles, évaluation de la santé de l'entreprise] sont nécessaires pour la simple approbation d'une proposition venant d'une autre source que de lui-même* » (idem, p. 46), et finalement : « *il est le seul à disposer de l'autorité pour engager les ressources de l'organisation en 'temps réel' et il est également le seul à être au centre du système nerveux d'information qui fournit les données* » (idem, p. 48).

En matière de configurations organisationnelles, la dernière structure décrite par Mintzberg est l'organisation missionnaire¹⁶, même si celui-ci éprouve quelques difficultés à la consacrer comme une structure distincte. Mintzberg la définit comme une idée qui n'est pas toujours affichée en organisation et que c'est à la fonction du facilitateur de la faire apparaître: « *Parfois, l'idéologie d'une organisation devient si forte que toute sa structure est construite autour d'elle. C'est alors qu'apparaît une sixième configuration, que j'ai appelé la missionnaire [...]* Mais le plus souvent, il me semble que les idéologies organisationnelles 'se superposent' à des structures plus conventionnelles, c'est pourquoi je me concentrerai sur la force autant que sur la forme. En d'autres termes, la discussion portera sur l'idéologie en tant que force dans l'organisation autant que sur le missionnaire en tant que forme distincte d'organisation » (idem, p. 222). La définition aurait un caractère religieux étant donné que Mintzberg entrevoit qu'il y a une structure qui surplombe celle qui est choisie par le management, une structure invisible

¹⁵ Pour expliquer ce concept de *totalité dans la forme*, Mintzberg, à un certain moment, s'appuie sur le concept de Gestalt. L'organisation missionnaire est mise en exergue au moyen d'une *Gestalt*, d'une approche phénoménologique et pragmatique. Nous soulignons dans cet article la même conceptualisation d'évolution en indiquant que ce qui est caché est porteur de sens, au sein de l'entreprise, de manière archétypique (Perls, 2011).

¹⁶ Suivant la structure adhocratique ou innovante, qu'il considérerait comme celle de notre époque.

qui est à la fois force idéologique et source d'inspiration pour un monde qui n'est pas explicable, un monde de l'au-delà.

2.2. LE MANAGER EN TANT QUE FACILITATEUR AU SENS DE LA PSYCHOLOGIE ET DE LA THEOLOGIE ECONOMIQUE ANIMISTE

Le rôle du facilitateur consiste à articuler des processus liés aux autres managers, aux marchés, aux problèmes organisationnels et de gestion et aux contraintes en matière d'infrastructure et à apprendre de ces processus (Waddock, 2018). Le facilitateur enrichit les perspectives en travaillant en interne sur la sensibilisation des employés au moyen de techniques, issues du chamanisme et de la psychologie (Coppo, 2021). Il met en place diverses collaborations, dans un contexte de complexité où l'évolution n'est guère linéaire, en établissant des liens entre les individus, que ce soit en interne ou en externe. Il s'adapte de surcroît à divers environnements en s'appuyant sur des systèmes cognitifs complexes de représentation qui médiatisent les relations avec le monde (Winkelman, 2021), débouchant ainsi sur la performance du système social (Sakkar *et al.*, 2016). Finalement, le facilitateur travaille sur l'amélioration de l'efficacité collective, celle dernière est susceptible de permettre à un groupe de personnes, s'autogérant, d'obtenir des résultats fixés à l'avance (Bandura, 1997, 2016).

La dimension affective est présente aussi dans le rôle du facilitateur (Waddock, 2018 ; Hoelzl et Loewenstein, 2005). Dans cette veine, pour faire face aux conflits organisationnels éventuels ou envisagés, les managers auraient tendance à utiliser des stratégies de coopération s'ils sont propices à la négociation. Dans le cas contraire, ils seraient enclins soit à dominer singulièrement soit à éviter les conflits (*ibid.*). L'affichage d'émotions positives améliorerait également la prise de décision pour les facilitateurs, les leaders qui manifestent de la joie ou de l'humour, valorisant et/ou renforçant les performances créatives des subordonnés. Cela étant, les managers ayant un tempérament négatif seraient associés à des stratégies d'entreprise moins risquées, tandis que les managers dotés d'un tempérament positif, seraient attirés par la prise de

risque et la déviance (Delgado-Garcia, 2015). Enfin, les facilitateurs qui éprouveraient un état affectif positif, sembleraient être plus proactifs pour remettre en question leur position, tandis que ceux qui sont dans un état affectif négatif préféreraient le statu quo (Ashforth et Kreiner, 2002).

Complémentaires à cette discussion, les études de Freud (1998) indiquent que, dans des conditions de regret, les émotions négatives peuvent avoir un effet proactif. Les émotions positives réduisent la tendance à la recherche d'alternatives, susceptibles de conduire à penser de manière divergente. En revanche, les émotions négatives semblent stimuler un sentiment de lutte pour la survie au moyen de nouvelles opportunités. De plus, concernant le processus de mise en œuvre d'objectifs, l'influence de l'affection doit être interprétée de manière contingente (Freud, 1998). Par exemple, ceux qui doivent décider de dénoncer ou de se taire face aux comportements non éthiques seraient plus enclins à signaler ces attitudes s'ils perçoivent une culture organisationnelle éthique (Zhang *et al.*, 2009).

Les états d'attention et d'émotion influenceraient comme ça la prise de décision. La coopération entre les individus serait primordiale dans l'existence des entreprises et l'impact des états affectifs des facilitateurs sur les subordonnés (et *vice-versa*) (Stuart, 1999). Par exemple, l'appréciation ou la réprobation jouerait un rôle important dans la prise de décision sur la composition d'une équipe. Ces éléments seraient souvent plus décisifs que les compétences techniques du salarié à être inséré dans l'équipe (Casciaro et Lobo, 2008). Bhattacharjee, Charjee et Moreno (2017) constatent que les estimations, en matière de prix (lors des négociations) des managers, sont plus conciliantes lorsque l'organisation concurrente affiche une émotion positive que lorsqu'elle affiche des émotions négatives. Cette relation peut être inversée en l'absence d'un contexte organisationnel coopératif collaboratif auquel le facilitateur doit remédier.

Le rôle de facilitateur sous-entend, par conséquent, l'apport continu de nouvelles ressources qui enrichissent les connaissances et les techniques des équipes qui opèrent dans les organisations. Le facilitateur remet au centre l'individu et gère les émotions comme des éléments permettant d'établir des liens entre l'intérieur et l'extérieur des organisations, qui se traduit par l'articulation de plusieurs processus liés à une multitude de domaines organisationnels et partant, par le recours impérieux à des capacités spécifiques. Geels (2005) met en avant les compétences nécessaires pour gérer efficacement ces domaines : la conception technique, la demande du marché, les préférences des utilisateurs, les besoins en infrastructure, les défis nouveaux ou récurrents de l'entreprise, la complexité du modèle commercial, et surtout, la reconnaissance du pouvoir symbolique. . Cette façon d'agir et de penser peut concerner différents stades de la prise de décision et impliquer toutes les structures (mobilisant ainsi plusieurs règles et ressources) et configurer les dimensions et les images dominantes liées à la question concernée, en « *superposant* » celles-ci pour reprendre la définition de Mintzberg. Dès lors, le processus de facilitateur se déroule dans des environnements dans lesquels évoluent des individus qui sont à la fois des objets¹⁷ et des sujets subissant une redéfinition continue (Morton, 2018 ; Weick, 2009).

Les profils stratégiques, identifiés par l'analyse de Dahle (2007), se rapportent aux managers ayant des rôles, similaires à ceux des chamans, dans l'environnement dans lequel ils interagissent. La nécessité de changer pour Dahle (*ibid.*) se fait ressentir lorsque les individus constatent que l'entreprise s'éloigne du travail attendu et/ou de leurs ambitions. Des facilitateurs vont en effet considérer le besoin d'agir lorsqu'ils observent un désalignement des propositions et des objectifs des dirigeants avec leur environnement (Kowalewski, 2000). Les

¹⁷ Objets dans le sens que leur récupération comme instrument de la connaissance d'entreprise est liée à une dimension qui ne peut pas être subjectivée. Voir, Morton, T. (2013), *Hyperobjects: Philosophy and Ecology after the End of the World*, Chicago: University of Minnesota Press.

managers vont alors utiliser les énergies mythopoïétiques¹⁸ des salariés et leurs routines, une vitalité qui n'est pas moralisante mais une manifestation saine des organisations. Cet élan se produit quand les facilitateurs suivent un chemin fonctionnel dont certains signes sont les affordances, les reconnaissances et autres para-normalités¹⁹ (Kowalewski, 2000).

Si les organisations s'écartent de ce qui est était attendu et des prédictions établies, il reviendrait aux managers de récupérer les informations perdues (Frost et Egri, 1994) ou de faire baisser les barrières à l'information (Movva, 2004) pour comprendre le décalage ou la non-adéquation de l'organisation. Dans cette perspective, les entreprises ne constituent pas seulement des entités quêtant le profit, mais également un lieu où les acteurs essayent de réaliser un monde endogène à la réalité sociale vécue (Laughlin et Throop, 2001, Mintzberg, 1994, Laloux, 2014). Dès lors, les facilitateurs, opérant dans ce contexte, s'efforcent de créer une image culturelle mythologique que les employés sont censés reconnaître. Les mythes culturels seraient associés dans les organisations aux choix managériaux, aux idées en usage et aux pratiques d'optimisation (Waddock, 2018b). Ces mythes et les connaissances évoquées ci-dessus sont estimés être communiqués par les facilitateurs – créateurs de liens - et partagés par ces derniers et leurs subordonnés. En fin de compte, lorsque nous parlons de facilitateurs, il ne s'agit plus de rôles purement techniques mais de rôles d'harmonisation entre ce qui est perçu au niveau identitaire et l'expérience individuelle. Ces mythes sont appelés à évoluer, à être contingents à des métiers et à des situations et peuvent amener l'émergence de sous-mythes locaux (Laughlin, Throop, 2001). Ils régulent les modalités de travail et la pensée et sont susceptibles de conduire à l'émergence de communautés hybrides, axées sur des intérêts

¹⁸ Les managers apprennent que, puisque l'énergie ne peut être créée ou détruite mais seulement transformée, l'évolution par le biais de pratiques chamaniques représenterait l'une des meilleures façons de revitaliser une organisation. Ils découvrent comment favoriser un équilibre dynamique entre les destinées individuelles et les projets collectifs (Kowalewski, 2016).

¹⁹ Kowalewski (2000) entend par para-normalités les amendes ou les primes qui peuvent être comprises seulement dans l'environnement organisationnel. Para-normalités dans le contexte du travail, mais qui n'ont pas de sens ailleurs.

particuliers²⁰. Neal (2006) imagine à cet égard les managers facilitateurs comme des « *marcheurs du bord* ». Aussi les connexions envisageables portent-elles sur la capacité à établir des liens entre les idées et les processus organisationnels, pouvant sembler, de premier abord, sans rapport les unes avec les autres. Cela conduit alors à créer des réseaux et à relier les individus entre eux dans une sphère sociale estimée aliénée, à l'instar de celle du travail.

Cette aptitude forme la base de la créativité et d'une vision élargie du monde pour les managers, leur permettant de concevoir des idées innovantes (Neal, *op.cit.*). En tant que facilitateurs, ils contribueraient à l'occurrence de facteurs pesant sur la société (Gladwell, 2002). En se percevant comme acteurs, pleinement intégrés dans les organisations, ils seraient naturellement enclins à rechercher des schémas holistiques et à associer d'autres parties prenantes dans les processus décisionnels.²¹

2.3. LE FACILITATEUR : UN ROLE INTERNE ET EXTERNE

Les facilitateurs, dotés d'une forte capacité de connexion, maîtriseraient plusieurs cultures, plusieurs langues, diverses spécialisations et opèreraient avec de multiples visions du monde (Schultz, 1964). Cela leur permet d'être considérés comme des bâtisseurs de ponts et des traducteurs pour les autres (Neal, 2006). Dès lors, ils auraient tendance à vivre et à travailler à la périphérie des systèmes plutôt qu'au centre de ceux-ci, devenant plus proches de ceux qui ont moins de liens avec la prise de décision, qui en sont éloignés. Les subordonnés, subissant les décisions du management, ont tendance à croire que la réalité perçue ne serait pas celle de la condition effective de l'organisation (Schultz, 1964). Si nous suivons Bingham et ses collègues

²⁰ Dans la définition du mythe, nous pouvons, à ce stade, insérer la définition de Laughlin et Throop : « *Par mythe, nous entendons le corpus d'histoires sacrées qui constitue une description hautement symbolique, mais cohérente, de l'origine d'un peuple (cosmogonie), ainsi que des origines d'aspects significatifs de l'environnement animaux, plantes alimentaires, changements climatiques, rôles sociaux, institutions, etc.) Les récits s'attachent principalement à transmettre des connaissances sur les relations primordiales du cosmos dont dépendent l'existence et le bien-être du peuple.* » (Laughlin et Throop, 2001, p. 715).

²¹ Ou comme Durkheim l'énonce : « *Le mythe est la réalité qui imagine soi-même.* » (Durkheim, 1912, pp. 25).

(2019), le rôle du facilitateur prendrait en compte également la compréhension de la dynamique d'harmonisation entre ces deux visions pour la dépasser. Les processus organisationnels sporadiques et hétérogènes pousseraient les managers à développer des heuristiques organisationnelles, assimilées à des régularités, dotées d'un pouvoir prédictif pour de nouveaux contextes (*idem.*, 2019). Les facilitateurs joueraient à cet égard un rôle crucial dans l'amélioration de ces heuristiques, rendant possible le passage des capacités du niveau individuel au niveau organisationnel même si elles s'éloigneraient du standard en usage (Bingham *et al.*, 2019 ; Maitland et Sammartino, 2015). Les processus d'apprentissage, guidés par un facilitateur, évolueraient au fil du temps pour rendre les activités organisationnelles opérationnelles et dynamiques. L'apprentissage serait vraiment significatif, lorsque les individus exprimeraient leurs opinions et leurs croyances, se confronteraient et remettraient en question les points de vue externes (Argyris et Schon, 1978 ; Duncan et Weiss, 1979).

Par ailleurs, la compétence collective se développerait également par l'articulation des connaissances implicites *via* des séances collectives, des réunions, le tout suivi de comptes-rendus. En partageant les expériences individuelles et en comparant les divers points de vue, les membres de l'organisation seraient en mesure d'obtenir un meilleur niveau de compréhension de la causalité entre l'exécution d'une tâche et les résultats obtenus en termes de performance (Maitland et Sammartino, 2015). Cela étant, l'articulation des connaissances ferait également référence à la conversion des connaissances individuelles en prise de conscience collective grâce aux efforts partagés (Vuori *et al.*, 2023). Toutefois, plus l'hétérogénéité des tâches augmenterait, plus il serait peu aisé d'en tirer des inférences. D'ailleurs, tenter d'influencer une tâche hétérogène rendrait la mise en œuvre inappropriée et la performance faible (*idem*, 2013). Ces processus d'apprentissage seraient ainsi responsables de l'évolution des activités organisationnelles, contribuant à réduire, un tant soit peu, l'ambiguïté causale dans les environnements, notamment ceux qui sont dynamiques (Zollo et Winter, 2002).

Adler et Borys (1996) se focalisent plutôt sur la formalisation des routines opérationnelles, considérées comme pouvant générer une connaissance positive entre les différentes équipes et le développement de savoirs spécifiques. Il revient cependant à Waddock (2018) d'avancer l'idée selon laquelle le facilitateur met en œuvre l'apprentissage, surtout dans des entreprises axées sur l'innovation, simplifiant ainsi la prise de décision.

Concernant les techniques d'amélioration des compétences et de connexion des individus au sein des équipes, celles-ci joueraient un rôle essentiel pour le facilitateur dans les divers domaines des organisations (Gosling et Mintzberg, 2003 ; Hoppal, 1987 ; Eliade, 1964)²². Les facilitateurs opèreraient pour récupérer la connaissance spécifique à leur environnement au sein de l'entreprise, puis la propageraient, dans l'organisation et entre les organisations, établissant ainsi des ponts entre les différentes personnes concernées.

Le travail de James Walsh (2011) essaie justement de lier les biais de connaissance individuels aux structures de connaissance qui existent au niveau du groupe. Le processus de prise de décision serait alors proche d'un état de mémoire décisionnelle, opérant tant comme contrainte qu'héritage de l'entreprise. Pour Walsh, l'un des plus grands défis résiderait, dans cette perspective, dans la manière d'assimiler et de mettre en pratique les sentiments associés à une communauté dans un monde régi par des structures contractuelles. En un mot, de faire cohabiter groupe et contrat. Dans cette veine, l'optimisation et la réalisation des besoins individuels porteraient sur un système organisationnel, constitué d'acteurs libérés des biais cognitifs, en mesure de voir la possibilité de conjuguer différentes spécificités pour un but plus grand, plus *noble* et plus humain (Walsh, 2011 ; Walsh et Ungson, 1991). Cela signifie

²² « Le chaman comme médiateur est un spécialiste de la communication rituelle et en garde l'état fragile de l'équilibre sociale/psychologique par la médiation symbolique de royaumes différents, d'un état ordinaire à un état extraordinaire. » (Hoppal, pp.79, 1987). Si pour Hoppal, les chamans accèdent à une connaissance supérieure à travers des rites et possessions, les managers récupèrent les informations nécessaires grâce aux réunions avec leur supérieurs hiérarchiques et/ou via une intuition qui viendrait de la connaissance profonde du réel.

également la compréhension de ce système organisationnel et de son développement (Senge, 1990).

CONCLUSION

L'intégration des mécanismes managériaux, de la théologie économique et du chamanisme offre des perspectives novatrices pour appréhender les dynamiques complexes de gestion. Cette communication examine l'influence d'une composante religieuse animiste sur les organisations, l'impact de celle-ci sur les décisions des managers et étudie le rôle du manager facilitateur. Les parallèles qui peuvent sembler de prime abord surprenants entre les rituels chamaniques, la concurrence entre les chamans et le leadership chamanique avec le monde du management ouvrent des chemins inédits pour appréhender les dynamiques complexes de la pensée et de la pratique managériales

L'introduction d'une logique religieuse soulève des questions sur l'hétérogénéité des activités, des individus et des tâches dans les organisations où la théologie économique conduit à analyser les interactions entre imaginaires théologiques et pensée économique, questionnant au passage l'éthique organisationnelle. La sacralisation, selon Agamben (2011), crée un lien entre réalité empirique et rituels religieux, posant ainsi des défis en termes de mise en œuvre. La transformation du sacré dans la sphère marchande et dans les entreprises participerait à la traduction des symboles économiques et managériaux en significations connectées, faisant ainsi émerger une âme organisationnelle. Les facilitateurs, en tant que représentants de groupes d'acteurs, sont susceptibles d'éviter l'aliénation des employés, par le biais de leur pouvoir de coordination, favorisant dans cette veine les changements cohérents avec ceux voulus par les directions des organisations.

L'analyse proposée souligne le rôle des facilitateurs dans les organisations, en mettant en évidence l'utilisation par ces derniers de la communication rituelle et symbolique pour créer

et redéfinir un sens commun d'entreprise. Fondée sur une vision holistique, la réflexion menée suggère à cet égard une perspective chamanique des leaders, faisant de ces derniers les interlocuteurs actifs dans le dialogue inter-groupes. Ces leaders s'efforceraient de guérir les organisations de ses maux, conjoncturels et/ou structurels, de créer du sens et d'établir des connexions entre les différentes activités et métiers pour susciter l'émergence d'un monde censé être plus éthique (Morales, 2023).

Par ailleurs, la communication insiste sur l'importance d'intégrer une vision animiste pour promouvoir une compréhension profonde du monde des organisations notamment marchandes et favoriser des approches innovantes pour un avenir pérenne. Le rôle du facilitateur dans l'apprentissage évolutif au sein des organisations se révélerait alors crucial pour développer des heuristiques organisationnelles supposées valides.

Les facilitateurs favoriseraient également la transition des compétences individuelles vers le niveau organisationnel en encourageant le partage d'idées et de savoirs. L'articulation des connaissances implicites, rendue possible par les échanges d'expériences lors de discussions collectives, contribuerait dans cet esprit au développement des capacités organisationnelles. En simplifiant la prise de décision, les facilitateurs orienteraient les organisations vers l'innovation par l'adéquation de la quête personnelle des employés avec les objectifs collectifs des entreprises. Les managers joueraient un rôle clé en récupérant et en diffusant des connaissances idiosyncrasiques, favorisant les liens entre individus et facilitant le partage d'informations. Il serait essentiel dans cette veine de dépasser les biais cognitifs dans le but de créer un système organisationnel, centré sur l'humain, apte à saisir le monde au-delà des frontières spécifiques à un périmètre de travail donné. Une vision holistique serait ici bienvenue ô combien.

Des recherches futures pourraient s'intéresser à la manière dont les facilitateurs adaptent leurs stratégies à divers contextes organisationnels, en tenant compte de facteurs tels que la

nature du secteur, la taille des organisations et les multiples influences culturelles, ainsi que de l'impact sur le long terme de l'apprentissage dirigé par les facilitateurs sur la performance organisationnelle et l'innovation. La gestion des ambiguïtés dans des environnements en évolution rapide constituerait également une piste de recherche prometteuse sous l'angle de la théologie économique.

RÉFÉRENCES

- Abram, D. (1996). *The Spell of the Sensuous: Perception and Language in a More-Than-Human World*. Pantheon.
- Adams, T. L., & Smith, S. A. (2008). A tribe by any other name. *Electronic Tribes: The Virtual Worlds of Geeks, Gamers, Shamans, and Scammers*, eds. T.L. Adams & S.A. Smith.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61–89.
- Adamson, I. (2000). Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 17–26.
- Agamben, G. (2011). *Il regno e la gloria*. Bollati Boringhieri.
- Agamben, G. (2009). *What is an Apparatus?*. Stanford University Press.
- Agamben, G. (2007). *Ninfe*. Bollati Boringhieri.
- Agamben, G. (1995). *Homo sacer. Il potere sovrano e la nuda vita*. Einaudi.
- Alì, M. (2014). Sciamani del terzo millennio. *Query*, 20(5), 28-38.
- Alonso de la Fuente, J. A. (2021). Flying with the Shaman Once Again. *International Journal of Eurasian Linguistics*, 3, 301–322.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley
- Aristote, (2019). *Metafisica*. Edizioni Laterza.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2016). *Moral Disengagement: How People Do Harm and Live with Themselves*. Worth Publishers.
- Baumann, N., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2005). Striving for Unwanted Goals: Stress-Dependent Discrepancies Between Explicit and Implicit Achievement Motives Reduce Subjective Well-Being and Increase Psychosomatic Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(5), 781–799.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1994). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1), 24-41.

- Bhattacharjee, S., Charjee, S., & Moreno, K. K. (2017). The role of informal controls and bargaining opponents' emotions on transfer pricing judgments. *Contemporary Accounting Research*, 29(4), 1087-1108.
- Bingham, C. B., Howell, T., & Ott, T. E. (2019). Capability creation: heuristics as microfoundations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13, 121-153.
- Boudier, F., & Bensebaa, F. (2013). Des marchés sans foi ni loi. Editions L'Harmattan.
- Bourdieu, P. (1972). Esquisse d'une théorie de la pratique. Librairie Droz.
- Bourdieu, P. (1984). La délégation et le fétichisme politique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52(1), 49-55.
- Buzzanell, P., & Berkelaar, B. (2021). Calling, profession, and work. The Routledge Handbook of Economic Theology, eds. Routledge.
- Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2008). When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655-684.
- Chakrabarty, D. (2016). Humanities in the Anthropocene: The crisis of an enduring Kantian fable. *New Literary History*, 47, 377–397.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press.
- Conty, A. (2022). Animism in the Anthropocene. *Theory, Culture & Society*, 39 (5), 1–27.
- Coppo, P. (2021). Ma gli sciamani volano davvero? E. De Martino e la etnometapsichica. *Altrove*, 22, 113-144.
- Corlett, P. R., Frith, C., & Fletcher, P. C. (2009). From drugs to deprivation: a Bayesian framework for understanding models of psychosis. *Psychopharmacology*, 206(4), 515-530.
- Crumley, C. L. (1995). Heterarchy and the Analysis of Complex Societies. *Archaeological Papers of the American Anthropological Association*, 6(1), 1–5.
- Crosthwaite, P., Knight, P., & Marsh, N. (2021). Money. The Routledge Handbook of Economic Theology, eds. Routledge.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall.
- Dahle, K. (2007). When do transformative initiatives really transform? A typology of different paths for transitions to a sustainable society. *Futures*, 39, 487-504.
- Dane, P. (2021). Corporations. The Routledge Handbook of Economic Theology, eds. Routledge.
- De Maestri, A., & Moretti, M. (1993). Breve dizionario di retorica, stilistica e metrica. Percorsi europei. Antologia e educazione linguistica per la Scuola media, vol. 1, eds. Bompiani.

- Dean, A.K. (2018). The Supernatural Salesman: Unpacking Shaman 'Witch Doctor' Identity Work. *Journal of Marketing Management*, 34(17), 1608–1631.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1972). *L'Anti-Œdipe*. Minuit.
- Deleuze, G. (2000). Da che cosa si riconosce lo strutturalismo, *Semiotica in nuce*, 16, 92-110.
- Delgado-Garcia, J. B., De Quevedo Puente, E., & Blanco Mazagatos, V. (2015). How affect relates to entrepreneurship: A systematic review of the literature and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 191-211.
- Doore, G. (1988). *Shaman's Path: Healing, Personal Growth and Empowerment*. Penguin Random House.
- Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design Research in Organizational Behavior. JAI Press.
- Durkheim, E. (1912). Les formes élémentaires de la vie religieuse. Le système totémique en Australie. Alcan.
- Duso, G. (1996). Carl Schmitt: Teologia politica e logica dei concetti politici moderni. *Daimon Revista Internacional de Filosofia*, (13), 77–98.
- Dyck, B. (2014). God on management: The world's largest religions, the “theological turn,” and organization and management theory and practice. *Religion and Organization Theory Research in the Sociology of Organizations*, 41, 23-62.
- Eliade, M. (1968). Le Chamanisme et les techniques archaïques de l'extase. Payot & Rivages.
- Eliade, M. (1971). La nostalgie des origines : Méthodologie et histoires des religions. Éditions Gallimard.
- Escobar-Sierra, M., & Calderón-Valencia, F. (2021). Transforming weaknesses into strengths through organizational: the case of Colombian peace commissioner that signed the final agreement. *International Journal of Business Innovation and Research*, 24(1), 76–99.
- Feldman, M.S., Khademian, A.M. Ingram, H. Scheider, A. (2006). Ways of Knowing and Inclusive Management Practices. *Public Administration Review*, 66 (1), 89-99.
- Freud, S. (2011). Totem e Tabù. Bollati Boringhieri.
- Freud, S. (1998). Introduzione alla psicoanalisi. Newton Compton Editori.
- Frost, P. J., & Egri, C. P. (1994). The Shamanic Perspective on Organizational Change and Development. *Journal of Organizational Change Management*, 7, 7-23.
- Frost, P. J., & Egri, C. P. (1991). Shamanism and Organizational Change and Development: Theory and Techniques for Instruction and Practice. Workshop presented at the 18th Annual Organizational Behavior Teaching Conference.
- Gbadamosi, G. (2005). Ritualism, symbolism, and magic in consultancy practice. *Management*

Decision, 43 (9), 1129–1146.

Geels, F. W. (2005). The dynamics of transitions in socio-technical systems: A multi-level analysis on the transition pathway from horse-drawn carriages to automobile. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17, 445-476.

Gladwell, M. (2002). *The Tipping Point: How Small Things Can Make a Big Difference*. Little, Brown & Co.

Godelier, M. (2023). *Quand l'Occident s'empare du monde (XVe – XXIe siècle)*. CNRS Editions.

Gomes, D.M. (2017). Politics and Ritual in Large Villages in Santarém, Lower Amazon, Brazil. *Cambridge Archaeological Journal*, 27(2), 275–293.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2003). The five minds of a manager. *Harvard Business Review*, 2, 1-15.

Haraway, D. J. (1986). Primatology is Politics by Other Means. *Feminist Approaches to Science*, 1, 78-118.

Harvey, G. (2014). *The Handbook of Contemporary Animism*. Routledge.

Hayek, F. (1988). *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*. University of Chicago Press.

Hayek, F. (2013). *Law, Legislation and Liberty*. Routledge.

Head, M. J., Zalasiewicz, J., & Waters, C. (2022). The Anthropocene is a prospective epoch/series, not a geological event. *Episodes, Journal of International Geoscience*, 46(2), 229-238.

Hicks, A., & Lloyd, A. (2016). It takes a community to build a framework: Information literacy within intercultural settings. *Journal of Information Science*, 42(3), 334-343.

Hoelzl, E., & Loewenstein, G. (2005). Wearing out your shoes to prevent someone else from stepping into them: Anticipated regret and social takeover in sequential decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98(1), 15-27.

Hoppal, M. (1987). Shamanism: An Archaic and/or Recent System of Beliefs. *Shamanism: An Extended View of Reality*, eds. S. Nicholson.

Iglesias, O., Mingione, M., Ind, N., & Markovic, S. (2023). How to build a conscientious corporate brand together with business partners: A case study of Unilever. *Industrial Marketing Management*, 109, 1-13.

Kaarst-Brown, M.L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant – integrating change, power, and symbolism. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 540–561.

Kamoche, K. (1995). Rhetoric, ritualism, and totemism in human resource management. *Human Relations*, 48(4), 367-385.

- Kamoche, K. (2000). Developing managers: The functional, the symbolic, the sacred and the profane. *Organization Studies*, 21(4), 747-774.
- Konings, M. (2015). *The Emotional Logic of Capitalism: What Progressives Have Missed*. Stanford University Press.
- Kottak, C. (2015). *Cultural Anthropology: Appreciating Cultural Diversity*. McGraw-Hill Education.
- Kowalewski, D. (2000). *Deep Power*. Nova Science.
- Kowalewski, D. (2016). Organizational soul-thieves: A shamanic take on bureaupathology. *The Journal of Transpersonal Psychology*, 44(2), 170-184.
- Krippner, S. (2000). The epistemology and technologies of shamanic states of consciousness. *Cognitive Models and Spiritual Maps*, eds. J. Andresen & R. K. C. Forman.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*. Parker.
- Latour, B. (2013). *Facing Gaia*. Polity Press.
- Laughlin, C., & Throop, C. J. (2001). Imagination and reality: On the relations between consciousness and the quantum sea. *Zygon*, 36(4), 709-736.
- Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Plon.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: the role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36, 1554–1578.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mauss, M. (1995). *Sociologie et anthropologie*. PUF.
- McIntosh, M. (2013). *The Necessary Transition: The Journey Towards the Sustainable Enterprise Economy*. Greenleaf.
- Merchant, K.A. and Otley, D.T. (2006) A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785-802.
- Merton, T. (1951). *The Ascent to Truth*. Harcourt, Brace, and Co.
- Mintzberg, H. (1989/2004). *Le management: Voyage au centre des organisations*. Eyrolles Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11-26.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie*. Village mondial.

- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Centre*. Berrett-Kohler.
- Mirvis, P. H., Ayas, K., & Roth, G. (2003). *To the Desert and Back: The Story of One of the Most Dramatic Business Transformations on Record*. Wiley.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. Wiley.
- Mitroff, I. I., Denton, E.A., & Alpaslan, C. (2009). A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory, an interim report). *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(1), 27–41.
- Morales, J. (2023). Pour une recherche qui brise le cœur: Recherche engagée et sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 313, 9-13.
- Morton, T. (2013). *Hyperobjects: Philosophy and Ecology after the End of the World*. University of Minnesota Press.
- Movva, R. (2004), Myths as a vehicle for transforming organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), p. 41-57.
- Naughton, L. (2008). Magic, myth, and mayhem: tribalization in the digital age. *Electronic Tribes: The Virtual Worlds of Geeks, Gamers, Shamans, and Scammers*, eds. T.L. Adams & S.A. Smith.
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR: Providing a New Perspective in HR in terms of Crisis Management. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 13(1), 15-25.
- Parker, J. (2008). Where is the shaman?. *Electronic Tribes: The Virtual Worlds of Geeks, Gamers, Shamans, and Scammers*, eds. T.L. Adams & S.A. Smith.
- F.S. Perls (2001). *Gestalt-thérapie : nouveauté, excitation, développement*. L'expressimie.
- Preciado, P. B. (2022). *Dysphoria Mundi*. Fandango Libri.
- Ramarajan, L., Rothbard, N., & Wilk, S. (2017). Discordant vs. Harmonious Selves: The Effects of Identity Conflict and Enhancement on Sales Performance in Employee-Customer Interactions. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2208-2238.
- Rehman, S., Shahzad, M., Shoaib Farooq, M., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job attitudes and job outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47.
- Rosengren, D. (2018). The fashion of politics and the politics of fashion: On Indigenous modernities and Matsigenka struggles. *Indigenous Modernities in South America*, eds. Sean Kingston Publishing.

- SACCONI, A.(2017) Lo scarto costitutivo dell'essere: un'ipotesi immanentista. Studio sulle implicazioni dello strutturalismo in un'ottica trascendentale. *Philosophy Kitchen*, 39 (3), 47-58.
- Safapour, E., Kermanshachi, S., & Kamalirad, S. (2021). Analysis of effective project-based communication components within primary stakeholders in the construction industry. *Built Environment Project and Asset Management*, 11(2), 157-173.
- Sakkar, K. S., Shah Nawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership styles, leader's effectiveness, and well-being: Exploring collective efficacy as a mediator. *Vision*, 20, 111-120.
- Schultz, A. (1964). Symbol, Reality, Society. *The Problem of Social Reality*, 1, 287-356,
- Schuyt, T., & Schuijt, J. M. (1998). Rituals and rules: About magic in consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 11(5), 399-406.
- Schwarzkopf, S. (2021). An Introduction to Economic Theology. The Routledge Handbook of Economic Theology, eds. Routledge.
- Schmitt, C (2018/1922). Teologia Politica. Quodlibet.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. Doubleday.
- Settis, B. (2016). La grande fabbrica fordista: Culture politiche e scienze sociali alla prova del neocapitalismo. *Cahiers d'études italiennes*, 22, 189-202.
- Settis, S. (2016). If Venice Dies. New Vessels Press.
- Sharma, S. & Khokle, P.W. (2017). Identifying a typology of organizational transformations in India. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 24-44.
- Simon, H. (1957). Models of Man: Social and Rational. Wiley.
- Smith, B., Gümüşay, A. A., Townsend, D. M. (2023). Bridging worlds: The intersection of religion and entrepreneurship as meaningful heterodoxy. *Journal of Business Venturing Insights*, 20(1), 1-8.
- Stépanoff, C. (2022). Voyager dans l'invisible. Techniques chamaniques de l'imagination. La Découverte.
- Stuart, H. (1999), The effects of Organizational Structure on Corporate Identity Management, *Corporate Reputation Review*, 2(2), 151-164.
- Thatchenkery, T., Srikantia, P., & Mirvis, P. (2018). Fusing Radical Humanism and Organizational Spirituality in a Boundaryless Career. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers, eds. Palgrave Editions.
- Turner, V. (1961). Il processo rituale. Morcellania.
- Turner, V. (1988). The Anthropology of Performance. PAJ Publications.
- van Gennep, A. (1981). I Riti di Passaggio. Bollati Boringhieri.

- Viveiros de Castro, E. (2015). *The Relative Native: Essays on Indigenous Conceptual Worlds*. HAU Books.
- Vizzoni, P. (2006). In search of sacred intelligence: shamanic sensibilities and the evolution of diversity in business. National Bureau of Economic Research.
- Vuori, N., Laamanen, T., & Zollo, M. (2023). Development in Infrequent Organizational Processes: Unveiling the Interplay of Heuristics and Causal Knowledge. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1341-1382.
- Waddock, S., & McIntosh, M. (2011). *SEE change: Making the transition to a sustainable enterprise economy*. Green Leaf.
- Waddock, S. (2015). *Intellectual Shamans: Management Academics making a difference*. Cambridge University Press.
- Waddock, S., McIntosh, M., Neal, J. A., Pio, E., & Spiller, C. (2016). Intellectual Shamans, Wayfinder Scholars and Edgewalkers: Working for System Change. *The Journal of Corporate Citizenship*, 62, 35-58.
- Waddock, S. (2018). Shaping the Shift: Shamanic Leadership, Memes, and Transformation. *Journal of Business Ethics*, 155, 931-939.
- Waddock, S. (2018b). Shamanic Leadership. *Farzmand*, 1, 1-5.
- Waddock, S. (2020). Thinking Transformational System Change. *Journal of Change Management*, 20(3), 189-201.
- Walsh, J. P. (2011). Presidential Address: Embracing the Sacred in Our Secular Scholarly World. *Academy of Management Review*, 36(2), 215-234.
- Walsh, J. P. and Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57–91
- Walsh, R. N. (1990). *The Spirit of Shamanism*. Jeremy P. Tarcher.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society*, Vol. I. Berkeley.
- Weber, M. (1985). *L'etica protestante sotto il dio del capitalismo*. Bompiani.
- Weick, K. E. (2009). *Making Sense of the Organization: The Impermanent Organization*. Wiley.
- Willard, A. K., Nakawake, Y., & Jong, J. (2018). The evolution of the shaman's cultural toolkit. *The Behavioral and Brain Sciences*, 41, e89.
- Winkelman, M. (2006). Cross-cultural assessments of Shamanism as a biogenetic foundation for religion. *Where God and Science Meet – How Brain and Evolutionary Studies Alter Our Understanding of Religion*, eds. Patrick McNamara.

- Winkelman, M. (2013). Shamanic cosmology as an evolutionary neurocognitive epistemology. *International Journal of Transpersonal Studies*, 32(1), 79–99.
- Winkelman, M.J. (2021). The Evolved Psychology of Psychedelic Set and Setting: Inferences Regarding the Roles of Shamanism and Entheogenic Ecopsychology. *Frontiers in Pharmacology*, 12, 1-21
- Wood, M. (2006). Possession, Power, and the New Age: Ambiguities of Authority in Neoliberal Societies. Routledge.
- Zhang, J., Chiu, R., & Wei, L. (2009). On whistleblowing judgment and intention. The role of positive mood and organizational ethical culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24(7), 627-649.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organizational Science*, 13(5), 339-351.