

## Le management émancipant : une philosophie interculturelle du sens du travail humain, (de l'imaginaire leurrant à l'utopie créatrice).

René Barbier (CIRRP)<sup>1</sup>

*Cet article présente une réflexion sur une autre façon de penser le management en fonction des théories actuelles en sciences humaines et en interculturelité, notamment avec un éclairage par la culture chinoise . Il s'agit bien de repenser le terme et la nature même de management pour qu'il puisse s'ouvrir sur l'émancipation des personnes, des groupes et des organisations. Le processus requis implique un regard "autre" sur soi-même, les autres et le monde. Il est lié à un engagement éthique de l'acteur devenu conscient des enjeux complexes, économiques, politiques et sociaux de son action dans l'entreprise et dans la société. L'assomption des autres visions du monde que celle, dominante, en Occident, chez le manager émancipant permet de situer les "transformations silencieuses" (F.Jullien) qui peuvent s'opérer chez lui et chez d'autres, dans le cadre d'une sagesse nouvelle multiculturelle dont la dimension éthique n'échappera à personne.*

*Written from the point of view of social and sciences and contributing concepts drawn from the chinese tradition, this article reflects a somewhat unusual concept of management. How can we think the notion of management afresh if we try to integrate the emancipation of individuals, groups and organizations among its central values ? Such an intellectual exercise demands a sort of deconstruction and reconstruction of our habits of viewing ourselves, others and the planet. It also implies a shift in ethical stance which is only possible through a new vision and understanding of what is at stake in the complex worlds of economy, politics and society when we take action in our organizations and as participants in everyday life. Adopting worldviews different from the one that dominates in the Western world allows us to apprehend the "silent transformations" (F. Jullien) that may take place in the mind of such an emancipating manager and in people surrounding him. The importance of the ethical dimensions of this new sort of multicultural wisdom are on the hand.*

Le « management » paraît être affublé étymologiquement d'une sorte de pollution sémantique. Il est marqué par la signification d'une rigidité intrinsèque en termes de direction, de donner des ordres au cheval et au cavalier pour les faire tourner en rond sur une piste préétablie en guise d'apprentissage. Par ailleurs il est connoté par sa position supérieure dans un champ de positions. On parle de « managers » pour des cadres de direction et non des cadres subalternes ou des agents de maîtrises. Il s'agit toujours de diriger, de conduire un groupe, une organisation en fonction d'une finalité principalement économique et à visée capitaliste.

Jacques Ardoino a eu raison de rappeler la nécessaire suspicion étymologique à l'égard d'un mot qui est devenu l'esquisse d'une religion<sup>2</sup>. « Il n'y a là ni science, ni philosophie, mais seulement une *idéologie*, au sens le plus péjoratif du terme , dit-il. En l'occurrence, c'est une langue unique , une sorte d'*esperanto*, qui va tendre à s'imposer pour parler et décrire l'univers de la gestion, alors que des capacités de polyglotte auraient été nécessaires pour pouvoir rendre compte de la complexité d'une réalité, entrevue et surtout représentée comme plurielle ; les langues disciplinaires ne pouvant être confondues sans risques. Une telle idéologie, comme l'ont déjà montré les analyses de Marx, à propos du capital, dont elle ne constitue au demeurant qu'un des avatars ultimes, procède essentiellement par abstractions de plus en plus poussées. »

Pris dans les rets à la fois de la société du spectacle, comme dans celle du « Divin Marché » (Dany-Robert Dufour)<sup>3</sup>, le « management » s'est affirmé comme un terme à la rentabilité convoitée.

Peut-on sortir de ces enjeux imaginaires dont le leurre paraît inexpugnable ? Cet article propose de passer du côté de l'« utopie créatrice » comme « utopie concrète » (Karel Kosik)<sup>4</sup> liée à une sociologie de l'espérance dont le « Principe » d'Ernst Bloch demeure fondamental malgré tous les échecs répertoriés, mais également les réussites, même minoritaires, au fil de l'histoire<sup>5</sup>.

L'utopie créatrice n'est pas un leurre a priori mais une dynamique d'appel de l'imagination individuelle et

<sup>1</sup> <http://195.68.195.207/webCIRPP/index.jsp>

<sup>2</sup> <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>

<sup>3</sup> Dany-Robert Dufour, *La divin marché : la révolution culturelle libérale*, Paris, Denoël, 2007, 340 p.

<sup>4</sup> Karel Kosik, *La Dialectique du concret*, Paris, François Maspero, 1970 ; éditions de la Passion, 1988

<sup>5</sup> Ernst Bloch, *Le Principe Espérance*, Paris, Gallimard, 3 vol., 1976, 1982, 1991.

collective vers un « *vivre-ensemble* » relationnel digne de l'être humain requalifié<sup>6</sup>. Elle porte sur un renouveau des valeurs et une émergence de la fonction éthique dans la société. L'éthique n'est pas la morale toujours institutionnelle. Elle la féconde dans le meilleur des cas. L'éthique est une qualité de la personne qui a su dépasser les figures du narcissisme et des enjeux de pouvoir pour comprendre l'élan vital qui anime les êtres humains et la société. Elle implique un changement de vision du monde, un nouveau regard sur nos rapports aux autres, au monde et à nous-mêmes. Elle est liée au discernement qui n'exclut pas l'intuition. Elle est nécessairement interculturelle et inclue dans le métissage, bien au-delà de tout chauvinisme et nationalisme.

Le « management émancipant »<sup>7</sup> est un oxymoron, une antilogie, comme on le verra qui unit deux termes qui semblent s'exclure l'un l'autre.

Ne peut-on pas lui préférer le terme « organisateur » par exemple ?

*Ce mot présente des avantages et des inconvénients.*

L'organisateur est la personne dont l'activité consiste à organiser des éléments hétéroclites et indépendants en vue de leur donner une forme dotée d'une efficacité liée à un but.

L'organisateur est créateur d'organisation au sein d'un chaos de faits, de comportements, de personnes et de discours. Le résultat de sa pratique permet de construire, de maintenir et de développer des « organisations » multiples (industrielle, commerciale, administrative, sociale, culturelle, sportive, religieuse, familiale etc.).

L'organisateur est le trait d'union entre le groupe (et les personnes qui le composent) et les institutions. Georges Lapassade en a fait un des trois axes de sa problématique dans son livre « Groupes, organisations, institutions » dans les années soixante<sup>8</sup>. Jacques Ardoino a éprouvé le besoin d'y ajouter deux autres perspectives d'analyse : la personne d'une part et l'intersubjectivité entre deux personnes d'autre part.

Sous cet angle de trait d'union, l'organisation doit à la fois tenir compte des groupes qui le composent (et des personnes) mais aussi des institutions qui le traversent, ces dernières étant dépendantes de l'« imaginaire social »<sup>9</sup> du moment. L'analyse institutionnelle travaille dans ce sens beaucoup plus que la sociologie dite des organisations.

À partir de l'analyse de l'organisation, on débouche sur l'approche en termes de « dynamique des groupes » et de leur affectivité spécifique dont parle aussi bien Max Pagès que Florence Giust-Desprairies<sup>10</sup>, mais aussi à la reconnaissance d'une tendance à aller vers la bureaucratie et son « cercle vicieux » dans la « société bloquée »<sup>11</sup> (Michel Crozier). L'organisateur doit donc développer une compétence multiréférentielle<sup>12</sup> en sciences humaines dans sa gestion des organisations.

Mais le terme « organisateur » présente des inconvénients.

D'abord, il fait référence immédiatement aux « gentils organisateurs » du « club Méditerranée » avec son allégeance à la mièvrerie et la puérilité des amuseurs publics au sein des loisirs encadrés.

Ensuite, on ne trouve pas de nom pour sa professionnalité. Le manager possède une compétence en management qui constitue sa profession. Mais l'organisateur n'a pas comme profession l'organisation. Ce mot est un niveau dans une hiérarchisation sociale et non une qualification professionnelle. L'organisateur a pour compétence de créer ou de développer « de l'organisation » (comme structuration sociale) mais il n'est en aucun cas celui qui entre dans une profession qu'on appellerait « organisation ».

Par ailleurs l'organisateur agit au sein des « grandes organisations » en général. D'emblée, on fait référence aux « grandes organisations » syndicales ou patronales. Il ne semble pas la personne compétente pour agir à des niveaux moins totalisants. Dans ce dernier cas, on parlera plutôt d'animateur dans un sens différent.

---

<sup>6</sup> Toutes les sciences, actuellement, sont à revoir dans les conséquences de leurs approches de la réalité par l'émergence du concept de relation. Voir à ce sujet Michel Bitbol, *De l'intérieur du monde ; pour une philosophie et une science des relations*, Paris, Flammarion, 719 p.

<sup>7</sup> Cet article doit beaucoup à l'étude réalisée dans le cadre de notre laboratoire, le Centre d'Innovation et de recherche en Pédagogie de Paris (CIRPP) en 2009, « la management émancipant », 150 pages. Cf. René Barbier « le management émancipant » in « Le journal des chercheurs » [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=1290](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1290) page vue le 28-07-2010

<sup>8</sup> Georges Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Anthropos, coll. Anthropologie (5<sup>e</sup> réed de 1974), 2006, 272 pages. Voir l'article de Remi Hess <http://www.barbier-rd.nom.fr/GroupeOrgan.institution.pdf>

<sup>9</sup> Cornelius Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, coll. Poche, (1975), 1999, 540 p.

<sup>10</sup> Florence Giust-Desprairies, *L'imaginaire collectif*, Paris, Eres, coll. Sociologie clinique, 2003, 247 p.

<sup>11</sup> Michel Crozier, *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1995, 222 pages (3<sup>e</sup> éd)

<sup>12</sup> Jacques Ardoino, *Éducation et politique*, Paris, Anthropos, 1999, 2ed (1977), 416 p.

Certains préféreraient aussi parler de « leadership » plutôt que de « management ». Le « leader » est moins un gestionnaire d'hommes, d'idées et d'institutions qu'un être plus ou moins charismatique qui possède une autorité qu'Alexandre Kojève, dans sa typologie, nommerait de « chef » (liée au savoir) ou de « père » (liée à la cause première), à côté de celles de « juge » (liée à l'équité) et de « maître » (liée au risque vital)<sup>13</sup>. Le « manager » est parfois un « leader » lorsqu'il développe des qualités humaines de « juge » mais, le plus souvent, il est plutôt un « chef » en posture institutionnelle de savoir et de « savoir-faire » ou un « père » dans une entreprise plus familiale. Les grandes organisations industrielles et commerciales lui demandent trop souvent d'être un « maître » hégélien (qui prend le risque de tout donner à l'entreprise jusqu'à sa vie) ce qui suppose un « esclave » salarié qui ne veut pas accepter légitimement cette injonction. Être parfois un leader est finalement un des rôles du manager, rôle qui se joue différemment selon le niveau où l'on se situe : « Au niveau inférieur, leadership implique de la supervision et comprend le geste d'embaucher, de licencier et de distribuer le travail. Au-dessus se situe le *middle management* où les leaders fixent des objectifs opérationnels et coordonnent les efforts pour les atteindre. Au niveau supérieur, c'est-à-dire au sommet de l'organisation il s'agit d'élaborer une vision et une stratégie pour l'organisation dans son ensemble. » (DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010, p.1070, traduit par l'auteur)

Dans le cas du leadership transformationnel qui a été exploré par de nombreux auteurs américains et autres comme ..... il s'agit de se faire surpasser les employés dans l'intérêt de l'organisation : « Les leaders transformationnels encouragent leurs subordonnés de transcender leurs intérêts personnels. » (ibidem p.1071, trad. par l'auteur).

La plupart du temps le leadership intéresse plutôt sous l'angle de l'intérêt de l'organisation. Quid alors de la contrepartie ? Quel est le rôle social, voire parfois éducatif du manager-leader ?

Hardman (2010) parle ainsi de « leadership régénératif » au service d'un développement pérenne pour les personnes comme pour les organisations.

Au lieu de nier l'existence sociale du terme « management » qui est évidente, notre devoir est plutôt de lui redonner une forme, une consistance, une nouvelle ampleur, comme le fait Henry Mintzberg dans sa problématique théorique. Certains de ses schémas semblent d'ailleurs emprunter à la tradition orientale du Yin et du Yang.

### **Problématisation**

Au-delà de la simple définition du « manager », le management est pris depuis l'origine dans un système d'emprise qui privilégie une dimension que je nomme « occidentale » dans la gestion des ressources humaines. Sans nier sa spécificité fonctionnelle et sa spécialité en termes de gestion des organisations, en vérité le « management » est pris au piège de l'imaginaire social dont Jean-Pierre Le Goff a bien dégagé les principaux aspects dans une conférence à *l'Université de tous les savoirs* en 2000<sup>14</sup>. Je proposerai une problématique qui s'appuie sur un constat établi par Pierre Legendre concernant le management.

---

<sup>13</sup> Alexandre Kojève, *La notion d'autorité*, Paris, Gallimard, bibliothèque des idées, 2004, 208 p.

<sup>14</sup> J.P. Le Goff, *Management et imaginaire social*, <http://www.tous-les-savoirs.com/index.php?op=conferenciers&f=77&a=audio>; page vue le 24 août 2009

**Réflexion sur « Dominium Mundi, l'Empire du Management »**  
**de Pierre Legendre**  
**Schéma**  
(René Barbier, mai 2008)

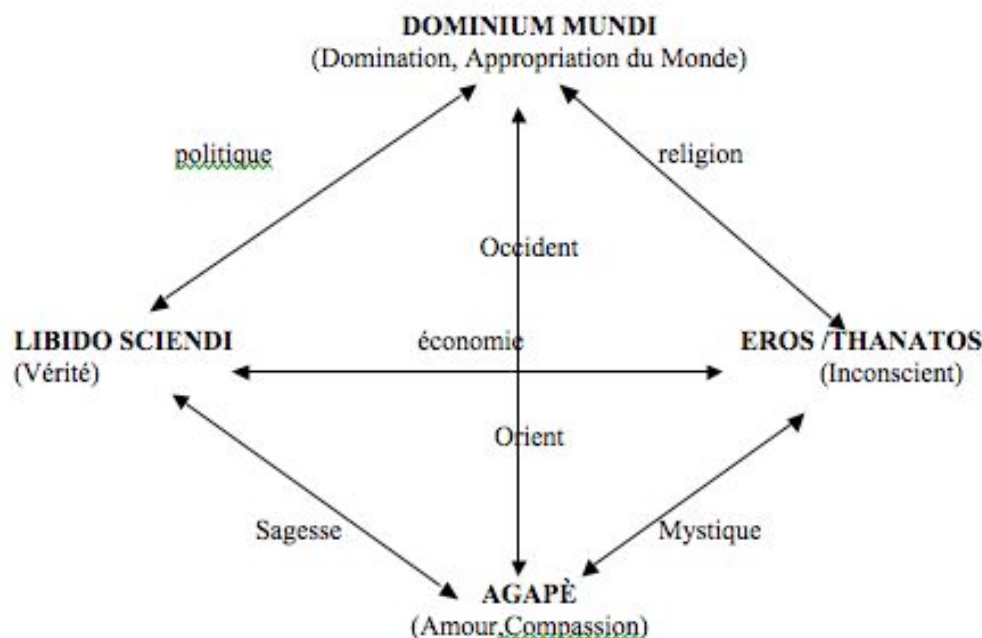


Figure 1: Schéma construit à partir d'une réflexion sur *Dominium Mundi - L'Empire du management*

Dans la droite ligne des réflexions d'un ancien déporté des camps de la mort nazis, Robert Antelme<sup>15</sup>, un film récent de Nicolas Klotz, « la question humaine » (2007), nous impose une réflexion très intéressante, indépendamment de l'enchevêtrement entre les données subjectives inconscientes des protagonistes.

À Paris, Simon, 40 ans, travaille comme psychologue au département des ressources humaines de la SC Farb, complexe pétrochimique, filiale d'une multinationale allemande, où il est plus particulièrement chargé de la sélection du personnel.

Un jour Karl Rose, le co-directeur de la SC Farb demande à Simon de faire une enquête confidentielle sur le directeur général Mathias Jüst, de dresser un rapport sur son état mental. Ne pouvant pas se soustraire à la requête de Rose et ne voulant pas risquer de se mettre mal avec Jüst, Simon accepte du bout des lèvres, en se promettant de conduire une enquête discrète et de rendre un rapport le plus neutre possible... mais très vite en pénétrant dans la nuit d'un homme, Simon entre dans la sienne : une nuit hantée par les fantômes et les spectres de l'Europe contemporaine.

Il s'agit de savoir si une culture fondée sur une logique aristotélicienne et abstraite, portée à la limite de l'absurde, peut régir « humainement » la société. Le film nous montre, par analogie, en quoi la logique imposée dans les firmes multinationales actuelles, avec leur « culture d'entreprise » comme violence symbolique quotidienne, est en rapport avec la logique qui a prévalu à la réalisation de la Shoah.

Le jeune cadre dynamique, spécialiste des « relations humaines », s'aperçoit que la logique qui est la sienne, pour le bien de tous, de l'entreprise comme des salariés, et qui l'a conduit à participer à un plan (logique) de licenciement de plus de mille personnes sur deux mille cinq cent, dans sa multinationale, n'est que le

<sup>15</sup> Robert Antelme, *L'espèce humaine*, Paris, Gallimard, 1978, 321 p. et, également le texte sur « Pauvre-Proletaire-Déporté » daté de 1948 que Michel Onfray utilise pour étayer son argumentation dans la même veine (in *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset, 1997, pp.43 ss.

reflet d'une logique de mort en d'anéantissement de la « question humaine ». Il s'en trouve complètement déboussolé et comprend mieux la psychologie perturbée de celui qu'il doit « analyser » pour le compte de son directeur.

La problématique de ce film nous interroge en profondeur sur ce que nous sommes en train de réaliser dans notre culture libérale mondialisée. La dérive droitière en France va dans ce sens, en refusant de questionner son impensé.

En éducation, en particulier, les tenants de la haine de la pédagogie revendiquent ce type de logique au nom de la culture héritée et jette l'anathème sur toute pratique pédagogique qui se centre sur la « question humaine » dans l'école ou l'université, sur les relations et l'affectivité des élèves et des professeurs, sur le véritable sens du « rapport au savoir ».

Dans cet espace d'attitudes, de comportements et d'actions, le manager utilise sa *libido sciendi* (sa raison scientifique et son imagination liées à la pratique) ainsi que son univers pulsionnel (pulsion de mort, de vie et d'agressivité)<sup>16</sup> en vue de la possession réelle et symbolique et de la maîtrise du monde. Il est animé par le principe de *Dominium Mundi* que Pierre Legendre a largement déjà présenté, notamment au travers d'un excellent document filmé<sup>17</sup>. Dans cette sphère d'action et de réflexion, le manager développe essentiellement son monde économique et politique et, sous des dehors apparemment laïques, une idéologie proprement religieuse et spectaculaire<sup>18</sup>.

Ce faisant, le manager laisse de côté une autre dimension possible du rapport au monde plus connue en Orient et dans un Occident plus « spirituel » pour laquelle il serait plus animé par le principe d'Agapè, c'est-à-dire d'amour, de compassion et de non-attachement, le conduisant soit vers la sagesse, soit vers la mystique.

Avec le développement et l'imposition du capitalisme à l'ensemble du monde par le biais de la mondialisation, le management à l'occidental s'impose à tous et détruit les réseaux symboliques qui le contredisent. Ainsi le jeune Chinois des grandes villes contemporaines en Chine ne pense qu'en termes de réussite monétaire et rêve d'aller faire fortune en Amérique avant de revenir dans son pays. Les femmes chinoises sont prises dans des contradictions entre un imaginaire traditionnel et un imaginaire moderniste qui leur imposent une identité problématique, comme Xinran l'a bien montré dans sa recherche intitulée « Chinoises »<sup>19</sup>.

Mais, au fur et à mesure qu'il affirme sa toute puissance, il méconnaît les risques de crise économique, sociale et politique que son action implique. Les crises explosent, régulièrement, avec leurs cortèges d'injustices, de tragédies et de désenchantements.

L'enseignement et la formation en gestion sont fortement questionnés depuis des décennies (déjà dans les années 50 un rapport de la fondation Ford réclamait une véritable formation académique et professionnelle avec une juste place des sciences du comportement humain). Dans les années 80 aux Etats-Unis, au Canada ou en France comme dans d'autres pays, Jean-François Chanlat, alors professeur de gestion d'une université québécoise, actuellement de l'université Dauphine, dénonçait avec arguments « la trop grande spécialisation, la rigidité, l'anti-intellectualisme, l'ethnocentrisme, le quantitativisme, l'économisme, l'inculture, l'absence de conscience historique, l'inaptitude à communiquer, à inter-agir dont font preuve les programmes des étudiants »<sup>20</sup>. Le programme « Grande école » de HEC en France a développé une majeure en « altermanagement » qui donne la parole à des spécialistes de l'écologie et du

---

<sup>16</sup> La pulsion de mort est reconnue comme une des dimensions à ne pas négliger dans ce champ du management : Voir Gilles Dostaler et Bernard Maris, *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel, 2009, 168 p.

<sup>17</sup> Schéma construit à partir d'une réflexion sur *Dominium Mundi - L'Empire du management*, France, 2007, 67mn. Conçu par Pierre Legendre, Gérald Caillat, Pierre-Olivier Bardet, sur un texte inédit de Pierre Legendre  
Une coproduction : ARTE France, Idéale Audience

<sup>18</sup> Reflétée en images dans le petit film vidéo sur YouTube : Management et nouvelle religion : <http://www.youtube.com/watch?v=FzivKtaqhxQ&feature=related>

<sup>19</sup> Xinran, *Chinoises*, Paris, Picquier-poche, 2005, 352 p., notamment son chapitre 3 « l'étudiante » page 57 et suivantes

<sup>20</sup> JF Chanlat, (s/dir), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Laval, Québec, PUL, 2007

développement social et solidaire<sup>21</sup>.

Les théories du management se sont succédées depuis le XXe siècle pour fonder le processus énoncé ou pour tenter de remédier à ses inconvénients.

## 1. Point de vue sur les théories sur le management et ses formations et leurs critiques

Les théories du management ont beaucoup évolué depuis le début de ce type de théorisation<sup>22</sup>.

Au départ, avec l'omnipotence d'une rationalité de la pratique centrée sur l'efficacité économique liée au profit, les théoriciens ont misé sur le contrôle, le métier de dirigeant, la rationalisation à outrance et la parcellisation des tâches d'exécution. Frederick-Winslow Taylor (1856-1917)<sup>23</sup> et le fordisme de Henri Fayol (1841-1925) représentent ce courant.

Les principes qui sont proposés relèvent de la contrainte hiérarchique, de la spécialisation des tâches, de l'unicité du commandement et de la direction, de la justification de l'ordre et de la discipline, de la substitution de l'intérêt particulier au détriment de l'intérêt général de l'entreprise, d'une rémunération des salariés jugée suffisante et « équitable », de la stabilité du personnel.

L'école dite « des relations humaines » va insister beaucoup plus sur la reconnaissance des motivations de l'individu et des phénomènes de groupe dans l'entreprise.

Déjà Mary Parker (1868-1933) avait lancé des idées pionnières en ce domaine en valorisant l'autorité fondée sur l'expertise et la compétence au détriment de l'autorité autocratique. Elle proposait déjà une participation au pouvoir et une responsabilité de l'ensemble des membres de l'entreprise sous la direction d'un manager proche de son équipe.

Les expériences d'Elton Mayo (1880-1949) à la Western Electric imposent l'idée de l'importance de l'information, du climat social et des relations humaines convenables au travail. On commence à penser au respect nécessaire des collaborateurs et on élabore une politique de récompenses non monétaires pour les salariés. Le style de management devient plus participatif.

Chris Barnard (1886-1961) est conduit à distinguer dans l'entreprise une organisation formelle (système finalisé, spécialisé, dépersonnalisé) et une organisation informelle (interactions entre les individus sans finalité a priori et sans structuration) qui précède la précédente.

Abraham Maslow (1908-1970) soutient une théorie des besoins qui va faire florès au XXe siècle. Il construit une pyramide des besoins en partant des besoins élémentaires pour aller vers des besoins supérieurs. Alderfer en 1970 réduira les 5 besoins de Maslow en 3 catégories :

- besoins d'existence (psychologique et sécurité)
- besoins de sociabilité ( appartenance et estime)
- besoins de croissance ( réalisation et accomplissement personnel)

Frederick Hersberg (né en 1933) développe les concepts clés de satisfaction liée aux conditions de travail et d'insatisfaction liée au contexte de travail ainsi que d'orthogonalité de ces deux types de facteurs de satisfaction pour augmenter la motivation au travail.

Douglas Mac Gregor (1906-1964) nous expose ses deux théories des organisations (théorie X et théorie Y) qui vont largement influencer pendant longtemps la pratique du management. La théorie X vise au contrôle strict, aux sanctions immédiates, à la centralisation de la prise de décision comme source de motivation. La théorie Y au contrôle développant l'écoute, la souplesse d'esprit, la responsabilité des salariés.

Douglas Mac Gregor recommande la suprématie de la théorie Y sur la théorie X. Ces idées ont été développées par la suite par Bartlett & Ghoshal (1990) sous l'influence de la tertiarisation de l'économie

---

<sup>21</sup> Voir le site web <http://appli7.hec.fr/amo/page1.php?actif=1> page vue le 19-10-2009. Dans son séminaire, Roland Vaxelaire présente les objectifs du cycle de conférences qu'il organise avec Eve Chiapello, co-Responsable de la Majeure Alternative Management. Pourquoi est-il nécessaire de penser à un autre mode de management compte tenu des transformations qui s'effectuent à l'échelle mondiale ? C'est dans cette optique qu'il propose de rencontrer des managers qui ont intégré cette nouvelle vision du monde et en ont tiré les enseignements dans la gestion et le leadership de leurs entreprises.

<sup>22</sup> Cette partie est largement inspirée de la « bible » du management, l'ouvrage de Michel Barabel et Olivier Meier, *Manageor*, Paris, Dunod, 2006, 883 p.

<sup>23</sup> F.W. Taylor, *Shop Management*, Harper & Brothers, New York-Londres, 1903 ; *Principles of Scientific Management*, *ibid.*, 1911 (trad. franç. *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957)

qui favorise l'organisation matricielle qui exige un style de management plus proche de l'animation et de l'accompagnement que du commandement et du contrôle.

Kurt Lewin, aux Etats-Unis d'Amérique, (1890-1947) institue la recherche-action et s'intéresse au leadership, au style de direction sur l'efficacité du groupe dont il reconnaît trois types : le style autoritaire, permissif et démocratique.

Rensis Likert (1907-1981) reconnu comme précurseur de K.Lewin en ce qui concerne les conceptions du management, distingue quatre styles : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif. D'autres auteurs comme Blake et Mouton (1970) ou Tannenbaum et Schmidt (1958) apportent également leurs contributions en se centrant sur l'intérêt porté à l'homme et à la tâche, en diversifiant les styles de management ou en réfléchissant sur la question de la décision autoritaire ou non directive.

Peter Drucker (1919-2005), l'un des principaux « gourous » du management « efficace », auteur prolifique, insiste particulièrement sur la question essentielle de la décentralisation dans le management des grosses unités multinationales de production. Il souligne l'importance du management par objectif, le respect des salariés et des actionnaires, l'importance d'une stratégie cohérente et à long terme, l'information dans l'entreprise, le savoir faire à reconnaître localement.

Par la suite, divers théoriciens ont réfléchi sur la conceptualisation du management, la théorie de la décision, la reconnaissance d'une rationalité limitée, le jeu du politique, l'apprentissage organisationnel, entre autres (école dite de Carnegie), la théorie comportementale de la firme de R.M. Cyert et JG March.

Toutes ces théories visent à montrer les limites de l'action cognitive des acteurs au sein de la prise de décision. Une école plus récente dite de « contingence structurelle » avec Woodward (1958), Burns et Stalker (1968) Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) et Mintzberg (1974) s'intéresse à l'impact de l'environnement et de certaines variables comme la taille de l'organisation, la technologie, dans les choix décisionnels de l'organisation.

C'est Henry Mintzberg (né en 1939) qui retient notre attention aujourd'hui<sup>24</sup> parce qu'il va développer une critique en règle de la formation des managers par les universités et les grandes écoles. Il se positionne dans l'« école de la configuration » qui intègre les divers apports des théories managériales en décrivant la structure stable d'une configuration organisationnelle à un moment donné de ses attributs (structure, style de commandement, stratégies, contexte environnemental).

Nous ne visons pas ici une revue de littérature exhaustive. La recherche sur le management et la formation à celui-ci se nourrit de nombreuses disciplines et traditions : cela dépasse les possibilités de cet article et n'en est pas non plus l'objet. Même dans la tradition française nous nous limitons ici à ce qui est nécessaire au développement du concept du management émancipatif.

### **Auteurs français liés à la psychosociologie**

Il faut faire une place spéciale aux auteurs français qui, dans le champ de la psychosociologie et de la sociologie clinique, ont largement soumis le management à toute une série de questionnements.

Après avoir lu et médité les théoriciens anglo-saxons comme Elliott Jaques ou Wilfried Bon, ces auteurs français ont proposé des théorisations appuyées sur des recherches concrètes dans les organisations. Parmi eux, je privilégie Eugène Enriquez et Jacques Ardoïno<sup>25</sup> et Max Pagès en psychosociologie et Vincent de Gaulejac (avec Nicole Aubert) en sociologie clinique.

Eugène Enriquez est une figure de proue de la psychosociologie française. Ses principaux ouvrages font référence : *De la bordure à l'Etat* (1983), *Les Figures du maître* (1991) ou *L'Organisation en analyse* (1992). Enriquez s'efforce de montrer comment l'entreprise conjure son angoisse de l'incertitude par un système de contrôle subtil de son monde interne. Il identifie quatre structures organisationnelles :

- la structure charismatique, proche de l'autorité charismatique de Max Weber
- la structure bureaucratique, de type rationnel légal
- la structure coopérative plus ouverte sur le changement et l'invention de nouvelles conduites

---

<sup>24</sup> Henry Mintzberg, *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions des organisations, 2004 (2<sup>e</sup> éd.), 703 p.

<sup>25</sup> Voir « Connaissez-vous Jacques Ardoïno », *Le Journal des chercheurs*, [http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=348](http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=348), page vue le 28-08-2009 et son texte sur le « management » sur son site <http://jacques.ardoïno.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>

- la structure technocratique qui tente de conjuguer les trois structures précédentes.

Enriquez distingue sept niveaux d'analyse organisationnelle en termes d'instances.

- l'instance mythique, qui se réfère à un ordre du récit qui légitime l'existence d'un groupe
- l'instance « sociale-historique », inspirée de Castoriadis qui relie l'organisation à la société globale et à son imaginaire social
- l'instance institutionnelle qui fournit des normes, des injonctions à faire et à ne pas faire et qui contrôle les rapports sociaux
- l'instance structurelle qui définit les règles concrètes de structure, de hiérarchisation, de division du travail
- l'instance groupale qui se préoccupe de la dynamique des groupes et sous-groupes dans l'organisation, de leurs sources conflits et de vie affective
- l'instance individuelle qui s'attache à dégager la singularité de chacun dans l'organisation en tant que porteur de changement ou de blocage
- l'instance pulsionnelle transversale aux autres niveaux d'analyse en termes de pulsions de mort et de vie.

Ces différents niveaux d'analyse ne sont pas sans rappeler l'approche multiréférentielle de Jacques Ardoino, qui distingue cinq niveaux : individuel, interpersonnel, groupal, organisationnel et institutionnel (Ardoino, *Education et politique*, Gautier-Villars, 1977). En tant que psychosociologue, je m'en inspire dans l'Approche Transversale en y ajoutant un sixième niveau : cosmo-écologique.

Max Pagès, qui a largement influencé son disciple Vincent de Gaulejac et réciproquement, est certainement un des auteurs les moins enfermants en sciences de l'homme et de la société. Certes, il part d'un postulat matérialiste à la Jacques Monod dans « le hasard et la nécessité », (1970).

J. Monod rejoint les derniers apports de la « biologie moléculaire du code génétique », qu'il qualifie de théorie *physique* de l'hérédité, et introduit les propriétés « cognitives » tant au niveau cellulaire comme la manifestation indirecte des facultés discriminatives de quelques protéines et surtout de l'ADN, qu'au niveau de l'individu dans sa capacité « limitée » par les lois de la chimie entre autres, à s'adapter à son environnement. Il postule de plus le double paradoxe d'un facteur de *hasard* et d'un facteur de *nécessité*, expliquant l'évolution des êtres dans l'univers, et de l'Homme en particulier, l'objectivité nous obligeant à reconnaître aussi le caractère *téléonomique* des êtres vivants.

Deux ouvrages présentent une vue synthétique de l'apport théorique de Max Pagès : *L'implication dans les sciences humaines, une clinique de la complexité* (2006), d'une part et *Psychothérapie et complexité* (1993), d'autre part.

Une des conceptualisations les plus originales de Max Pagès consiste dans ce qu'il nomme *le système socio-mental* où se jouent, en étayages multiples, les dynamiques conflictuelles entre phantasmes héritées des pulsions de vie et de mort, idéologies sociétales, et expression bioénergétique de l'individu.

Le psychosociologue clinicien entreprend son analyse devant et avec le groupe.

L'ouvrage de Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac et Daniel Descendre (*L'emprise de l'organisation*, 1979), analyse le processus de domination caractérisant les pratiques managériales dans les entreprises qualifiées « d'hypermodernes ».

Rappelons les traits essentiels de cette théorie que je décrivais déjà dans mon précédent rapport pour le CIRPP<sup>26</sup> :

- une dynamique relationnelle décrite par une structure et un système socio-mental liant un ensemble des processus de nature différente et irréductibles les uns aux autres
- une modalité d'investissement du lien Individu-Organisation caractérisée par une forme de dépendance subjective à l'entreprise. Celle-ci est liée principalement à une captation de l'identité, de l'énergie psychique (registres cognitif, affectif, motivationnel, symbolique, fantasmatique et praxéologique), de l'activité désirante, de l'Idéal du Moi, des enjeux narcissiques, des satisfactions (états de plaisir-déplaisir) et du temps personnel. Elle a pour corollaire naturel une forte implication psycho-affective et un engagement professionnel très vif. A ce niveau descriptif, l'emprise est un concept qui donne une intelligibilité aux phénomènes d'attachement et d'identification entre les salariés et l'entreprise, bref à toutes formes de liens pour lesquels l'entreprise symbolise une extension, une forme de prolongement narcissique de la

---

<sup>26</sup> Voir mon précédent rapport pour le CIRPP : *imaginaire et création institutionnelle. L' « identité espérée » dans une organisation de recherche en sciences de l'homme et de la société, le cas du CIRPP* (janvier 2009)



personnalité des acteurs organisationnels.

Pour être plus précis, les auteurs analysent l'emprise comme une structure socio-mentale reliant trois processus :

1 - un processus politique de domination, délimitant des rôles et des appareils de pouvoir et les idéologies qui les légitiment ;

PB de marge

2 - un processus inconscient de fantasmatisation et de clivage des relations dominants-dominés, caractérisé par la prégnance de fantasmes de toute-puissance, de possession, de destruction et par l'organisation en couples fonctionnant sur un mode clivé, de façon complémentaire entre les partenaires ;

3 - un processus d'inhibition des échanges corporels et émotionnels entre dominants et dominés et des tensions corporelles chez les uns et les autres (au niveau musculaire, respiratoire, sensoriel, etc.).

Nous assistons à une reformulation du problème du contrôle dans le rapport individu-organisation fondé sur l'analyse d'un «*système économique-politico-idéologico-psychologique de médiation et d'occultation de contradictions sociales et psychologiques*» (Pagès, Bonetti, Descendre, Gaulejac, 1979, p. 14)

L'emprise décrit de plus en plus, et de mieux en mieux, une forme de contrôle organisationnel complètement lié à la vie intérieure du sujet et relayée par une idéologie et des pratiques managériales, des dispositifs et des outils de gestion venant fonder et «*naturaliser*» la rationalité des interactions et la rationalisation des comportements.

Elle incarne l'expression d'un contrôle managérial inhérent aux «*structures stratégiques*» qui exerce son influence jusqu'à la pensée, à la psyché et au corps comme l'a montré Eugène Enriquez (1997).

Vincent de Gaulejac, qui a repris la direction du laboratoire de changement social de Max Pagès, a prolongé et approfondi la critique du management contemporain, notamment avec Nicole Aubert qui pêche par le manque de complexité. À partir d'études précises, il a élaboré une *sociologie clinique* (V. de Gaulejac et S.Roy, 1993) qui permet de mieux comprendre «*la société malade de la gestion*» (De Gaulejac, 2009) et la dynamique processuelle de la vie affective dans les organisations à partir d'une perspective à la fois psychanalytique et sociologique. L'ouvrage sur la sociologie clinique à multiples facettes de Vincent de Gaulejac et Shirley Roy fournit l'état des lieux de ce champ disciplinaire dans plusieurs pays d'Europe et des Amériques. Les recherches des auteurs couvrent de nombreux domaines, en particulier le travail, l'entreprise, les institutions, la santé mentale, les problèmes urbains et l'action sociale. On voit alors se dessiner une identité commune de cette nouvelle orientation sociologique : ouverture aux autres disciplines, travail sur l'implication du chercheur et du «*vécu des sujets*», construction d'objets complexes, articulation recherche/intervention, prise en compte des processus inconscients. Le sociologue clinicien revendique son rôle d'acteur dans la réalité mouvante, imprévue, multiple, en se mettant à l'écoute de la parole et de la souffrance sociale.

Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac<sup>27</sup>, dans l'introduction de leur remarquable ouvrage *le coût de l'excellence*, décrivent l'état des entreprises des années 1980.

Ils constatent deux tendances :

- D'une part, le nouveau style de management conduit par la quête émergente d'une qualité totale, de la perfection traduite par le zéro défaut, et d'une volonté d'excellence dans un esprit compétitif, initié simultanément aux Etats-Unis et au Japon avec une course à la performance.

- D'autre part, et parallèlement à cette course à l'excellence, la création de l'entreprise comme lieu de développement individuel de ses agents à la recherche d'un idéal. La logique individuelle se traduit par la quête de soi au travers de l'organisation.

Plusieurs questions sont soulevées par les auteurs.

- Dans une organisation en quête d'excellence, quels sont les coûts et les répercussions de cette course à l'excellence sur les agents de l'entreprise ?

- Quelles sont les conséquences de trop de tensions entre les exigences de l'entreprise et les aspirations

---

<sup>27</sup> Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le seuil, 1991, 2007 (2<sup>e</sup> éd.) 342 p. Voir la très bonne étude d'Alexandre Roussel sur cet ouvrage, dans le cadre des travaux de la chaire DSO du CNAM <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/aubert.html>

personnelles des individus ?

- Enfin, pourquoi et comment certains des individus de l'entreprise en viennent à ne plus pouvoir satisfaire les exigences de l'entreprise, voire à développer des processus pathologiques manifestant des maladies de l'excellence ?

Mintzberg préfère à tout autre ce qu'il nomme **Le manager « engageant »**. Ce manager sait qu'il travaille désormais dans des organisations conçues comme des réseaux souples de travailleurs du savoir et que son rôle est de les animer et pas seulement les planifier, les organiser, les coordonner et les contrôler suivant la formule traditionnelle.

Ce sont des managers qui savent s'impliquer et s'engager en servant un peu de modèles pour les autres membres de l'entreprise. Ils travaillent en contact étroit avec le terrain. Ils écoutent beaucoup. Ils font confiance dans leurs ressentis et leur intuition. Ils collaborent plus qu'ils ne contrôlent. Ils préfèrent les soins préventifs aux traitements curatifs. Dans l'optique de l'organisation-réseau, ils opèrent partout où ils le peuvent et pas seulement d'une façon hiérarchique. Leur slogan est du genre « Nous rêvons, donc nous faisons ». Ils sont attentifs à l'énergie positive de leurs collaborateurs.

## **2. Une définition ouverte du « management émancipant »**

Il nous faut maintenant aborder de front le concept de « management émancipant ». Il s'agit bien sûr ici d'une esquisse, d'un travail en cours et largement ouvert au dialogue.

On a vu que celui de « management » faisait largement problème.

Il paraît évident, dans les ouvrages édités sur la question, que le « management » est presque toujours discuté à partir de la gestion des grandes organisations, aux entreprises commerciales ou industrielles, aux administrations d'une certaine importance.

C'est d'ailleurs le reproche que nous faisions nos collègues de structures d'enseignement plus professionnel et de second cycle lorsque nous parlions de « manager du XXI<sup>e</sup> siècle » dans le cadre du CIRPP. En quoi ce concept pouvait-il donc les concerner, ils n'étaient aucunement dans le cas d'HEC ou de ESCP-Europe ?

### **Le management pour tous**

Je suis d'un avis contraire. D'emblée, je propose que nous parlions de « management » pour toute activité humaine qui met en rapport un individu avec d'autres personnes quel que soit le niveau hiérarchique ou organisationnel où il se trouve. Ainsi un chef d'équipe doit développer des compétences de « manager ». De même un chef de famille, homme ou femme. Un directeur d'école et même un simple instituteur. Évidemment un responsable d'un département d'enseignement supérieur, comme j'en ai fait l'expérience pendant six années à l'université de Paris 8.

Le manager est toujours, peu ou prou, dans une position d'autorité instituée, même dans une petite structure organisationnelle (par exemple dans une famille, le parent qui possède l'autorité parentale, père ou/et mère, est les « manager » de la famille). C'est ce qui le distingue du simple leader et de son « leadership », son influence sur un groupe. Il en possède, néanmoins, tous les attributs.

De même que Fritjof Capra, dans *La sagesse des sages*, prétendait ne pas pouvoir discuter de l'être humain parce qu'il était un scientifique, ce à quoi Krishnamurti lui répondait qu'avant d'être un scientifique, il est un être humain, un manager est avant tout un être humain, avant d'être un « manager ». Mais le reconnaît-il vraiment dans le champ de conscience professionnelle où il se situe aujourd'hui ? Si cela était vraiment, il engagerait un travail intérieur très exigeant sur le sens du vivre-ensemble avec lucidité et réévaluerait son implication dans l'ordre technologico-économique.

### **Une autre vision en Orient**

Toute la question part de là, notamment dans l'optique d'une approche « orientale » du management car la vision « occidentale » a réduit considérablement cette reconnaissance capitale de la fonction de manager. L'Occident détermine l'influence d'une personne en fonction de sa place d'autorité instituée dans une structure, souvent confirmée par un niveau de diplôme, notamment en France. L'Asie traditionnelle part toujours des qualités ontologiques d'une personne singulière comme « homme de bien » pour en reconnaître la valeur, même et surtout pour les « mandarins » conseillers du prince. Un empereur, lui-même, pouvait être mis en question s'il ne correspondait plus à cette qualité éthique. C'était souvent

comme cela, dans la Chine ancienne, qu'une dynastie en remplaçait une autre<sup>28</sup>. On comprendra facilement que le choc culturel soit difficile à assumer chez les managers peu formés à l'interculturalité comme le montre un article de Sylvie Chevrier des *Amis de l'École de Paris* en 1996<sup>29</sup>. Dans son livre issu d'une thèse de doctorat sous ma direction, Bernard Fernandez, éclaire bien les interférences culturelles et les transformations d'attitudes chez les personnes ayant séjournées en Asie (Inde et Chine)<sup>30</sup>.

### Néoténie spirituelle

Un être humain est surtout **un être en devenir** doté de ce je nomme une « **néoténie spirituelle** ». C'est à dire qu'il est né « inachevé »<sup>31</sup>, non seulement en tant que nourrisson, comme le soulignent les thèses fondatrices de Louis Bolk, de Georges Lapassade naguère et de Dany-Robert Dufour aujourd'hui, mais également, en tant qu'adulte, sur le plan d'un inaccomplissement spirituel, position évidente dans les traditions philosophiques asiatiques pour lesquelles la « nature de Bouddha » réside en chaque être humain mais doit être réalisée<sup>32</sup>.

Pour Dany-Robert Dufour le besoin de croyance qu'on retrouve toujours et partout chez les hommes trouve une raison dans le « réel » à cette propension irrésistible à s'aliéner à l'Autre. L'homme, en tant qu'être inachevé tire le divin de ce manque dans sa nature, évoqué par tant de penseurs de Platon à Lacan. Pour opérer sa subjectivation, il a besoin d'inventer des êtres surnaturels auxquels il veut croire comme s'ils existaient vraiment.

L'auteur s'interroge en examinant ces figures historiques du divin qui vont du Totem au Peuple et au Prolétariat en passant par la Physis des Grecs et bien sûr, le Dieu des monothéismes<sup>33</sup>.

Mais que se passe-t-il quand, comme aujourd'hui, on assiste à la « mort de Dieu », annoncée par Nietzsche il y a un siècle. L'être humain, s'il n'est plus aliéné à un Autre, est-il désormais condamné à la surenchère désespérée et désespérante des fondamentalismes, à la dépression face à un monde désymbolisé ou encore à la tentation de se recréer, mieux achevé, avec l'appui des technosciences ? Sommes-nous ainsi en marche, au milieu du chaos religieux et de la déprime galopante, vers une post-humanité ? L'espèce humaine est-elle même radicalement menacée ? Des questions cruciales qu'on ne saurait examiner sans parcourir des champs de connaissance très divers : l'anthropologie, l'histoire, la philosophie politique, mais aussi l'esthétique et la psychanalyse.

À mon sens, l'être humain est un brouillard et un flux d'énergie (le Qi des Chinois) hautement organisé en fonction d'un principe de complexité croissante, sous les innombrables structurations et déstructurations qu'il engendre. Cette énergie est puissance créatrice et destructrice. Sa nature nous est inconnue. Elle est sans commencement ni fin, même si, à un niveau élémentaire, elle paraît naître et mourir. Mais ce qui naît et ce qui meurt dans ce qui est observé, est avant tout une structure dynamique, processuelle, d'auto-éco-organisation d'une infinité d'éléments en interdépendances et en interactions, qui constituent le vivant et dont la déliance s'ouvre sur la mort individuelle. Certains, comme Jean Staune, prétendent même y

---

<sup>28</sup> Un certain nombre d'ouvrages « asiatiques » ont été publiés ces dernières années pour nous interroger sur un autre style de management. Par exemple Chloé Ascencio, *Manager en Chine : les managers français vus par leurs collaborateurs chinois*, Paris, L'Harmattan, 2007, 143 p. Sophie Faure, *Sagesse chinoise, mettez du chat dans votre management : savoir bouger, sauter, atterrir et se relever*, Paris, Éditions d'organisation, 2007, 211 p. Sophie Faure, *Manager à l'école de Confucius*, Paris, Éditions d'organisation, 2003, 416 p. André Chieng, *La Pratique de la Chine*, Paris, LGF, préface de François Jullien, 2007, 316 p. Korsak Chairasmisak, *Enseignements d'un dirigeant asiatique : Sagesse et efficacité*, Paris, Éditions d'organisation, 2005, 175 p.

<sup>29</sup> Sylvie Chevrier, *Le management des projets interculturels ; entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*, Séance des Amis de l'École de Paris, 5 janvier 1996, <http://www.ecole.org>, École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris

tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) -

<sup>30</sup> Bernard Fernandez, *Identité nomade*, Paris, Anthropos, Economica, 2002, 280 p. Voir son résumé de thèse <http://www.barbier-rd.nom.fr/ResumThBF99.html>

<sup>31</sup> René Barbier, <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.rb.aif>

<sup>32</sup> René Barbier, achèvement, inachèvement, accomplissement, communication au colloque Lapassade, université Paris 8, 2009, à écouter sur le web <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.RB.aif>

<sup>33</sup> Dany-Robert Dufour, *On achève bien les hommes - De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, 351 p.

trouver un sens éclairant pour l'humanité, en partant d'un darwinisme d'évolution structurale, sans être pour autant dans un « dessein intelligent »<sup>34</sup>.

L'énergie est une, mais elle engendre une infinité de formes de la plus simple à la plus complexe. À un certain niveau de complexité, l'énergie organisée engendre une nouvelle capacité émergente et totalement « autre » comme l'a souvent signalé Edgar Morin. L'imagination fut un exemple, sans doute, de cette émergence, comme la raison ou la méditation, chez l'être humain.

La méditation comme émergence est encore largement ignorée de la plupart des humains développés. Mais depuis des millénaires certains individus l'ont vécue et ont découvert par là même le sens profond de la réalité ultime. La sagesse asiatique proclame que tout être humain en est capable et qu'elle n'est pas de l'ordre de la raison et de la pensée<sup>35</sup>. Pourquoi le devenir de l'énergie entraîne-t-il cette compétence méditative qui, elle-même, fait ressentir la Pleine Conscience de l'unité sous la diversité et la puissance bouleversante de la compassion ?

L'énergie est-elle dotée intrinsèquement de cette potentialité ?

Faut-il s'interroger plus avant et en chercher les raisons par une interprétation transcendantale comme le fait la métaphysique et la théologie occidentales ? Est-elle le résultat d'une création du Monde à l'origine par un Dieu tout-puissant qui s'est incarné dans une figure humaine comme le proclame le christianisme ? Le Monde est-il le fruit pourri d'un dieu malade que le véritable dieu regarde d'un œil indifférent comme dans la pensée gnostique ? Où bien doit-on en rester à l'observation directe de ce qui est et advient sans vouloir imaginer ce qui fut ou ce qui sera ou devrait être comme le suggère aussi bien Krishnamurti que la pensée chinoise ou même la sagesse sans dieu des stoïciens d'Athènes décrite par Maria Daraki<sup>36</sup> ? Tout porte à penser que la posture philosophique de l'Orient sur le monde et l'énergie est la plus convaincante, même si l'insistance sur l'harmonie préétablie dans le cosmos, très prégnante dans la pensée traditionnelle, reste problématique pour l'homme moderne.

Dans ce cas il s'agit toujours de savoir ce qui bloque le circuit de l'énergie à l'intérieur du corps humain individuel comme du corps social. C'est le sens de « nourrir sa vie » (François Jullien) de la pensée chinoise<sup>37</sup>. L'émancipation consiste alors en ce processus d'élucidation permanente à la fois sur les blocages au niveau personnel comme au niveau social et à trouver les moyens de les résoudre. Cela implique une éducation d'un autre type que celle proposée aujourd'hui fondée sur l'utilisation superfétatoire de l'énergie. Une éducation de l'épreuve plus que de la preuve ; Un travail de lucidité sur ce qui est en fonction de la compréhension d'une pensée sans garants métasociaux.

Dans son développement personnel, l'être humain est toujours en devenir. Il est inachevé. Plus il prend conscience que ce devenir fait partie à la fois de la société et de l'univers, tout en rétroagissant sur eux, plus il devient sage.

Mintzberg emploie plusieurs fois le mot « sagesse », mais il ne semble pas le définir, il reste très flou sur son contenu, peut-être avec juste raison : peut-on définir la sagesse, en évolution toujours inachevée ?

Ce processus de « devenir-sage » est permanent et sans fin. Il continue, après la mort individuelle, au niveau de l'espèce humaine. La culture avec ses droits et ses devoirs, constitue à la fois son garde-fou (en cela la psychanalyse a une raison d'être) devant la destructivité potentielle de l'être humain, mais aussi une marche dans l'évolution de l'humanité vers plus de complexité. Profondément enracinée, la culture est une mince pellicule symbolique à la fois très résistante et infiniment fragile. La culture possède des facettes très diverses souvent étonnantes et dérangeantes, dont on ne peut savoir l'influence, en dernière instance, sur le devenir de l'humanité. Au fil des années et des siècles, elle devient de plus en plus et de mieux en mieux métissage des valeurs et des formes de socialités généralisées au sein de notre *Terre-patrie* dont parle Edgar Morin et Anne-Brigitte Kern<sup>38</sup>.

Prise dans la temporalité tragique de notre époque et de ses enjeux urgents de survie, nul ne sait si la culture contemporaine aura le temps de fonder un cadre symbolique et démocratique pour éviter le désastre final, l'élan vers « l'abîme » (E.Morin)<sup>39</sup>.

---

<sup>34</sup> Jean Staune, *Notre existence a-t-elle un sens ? Une enquête scientifique et philosophique*, Paris, Presses de la Renaissance, 2007, 537 p.

<sup>35</sup> Comme le reconnaît le philosophe André Comte-Sponville dans son article « méditer », *Le Monde des religions*, juillet-août 2010, p.82

<sup>36</sup> Maria Daraki, *Une religiosité sans dieu. Essai sur les Stoïciens d'Athènes et Saint Augustin*, Paris, La Découverte, 1989, 222 p.

<sup>37</sup> François Jullien, 2005, *Nourrir sa vie. À l'écart du bonheur*, Paris, Seuil

<sup>38</sup> Edgar Morin, Anne-Brigitte Kern, *Terre-patrie*, Paris, Seuil, 1996, 220 p.

<sup>39</sup> Edgar Morin, 2007, *Vers l'abîme ?*, Paris, L'Herne, 181 p.

Le manager émancipant sous cet angle est un « résistant » à la catastrophe annoncée. C'est un être humain digne de cette culture qui œuvre pour lui donner vie, force et enrichissement continu vers plus de complexité subtile, à tous les niveaux où il exerce une influence dans la vie.

Manager devient un acte de sagesse humaine en toute connaissance de cause. Il demande certes des compétences techniques, susceptibles d'être critiquées, et soumises au regard exigeant de l'éthique, mais beaucoup plus une ouverture à l'écoute, à l'observation à la relation, à l'intelligence de la complexité et du contexte, à la reliance à la fois psychologique, sociale et historique.

### **Le terme « émancipant » a besoin d'être précisé.**

Dans mon esprit, il fait référence aux dix principes-clés que je reconnais et interprète dans la pensée spirituelle asiatique. Notons que l'ouverture aux modes de pensée des autres civilisations que la nôtre – l'Occidentale – devient une nécessité aujourd'hui comme on le reconnaît enfin dans un dossier spécial de la revue *Philosophie-Magazine* de septembre 2009 (n°32)<sup>40</sup> et que le philosophe Roger-Pol Droit oeuvre à faire reconnaître depuis des décennies<sup>41</sup>.

Cette partie sera ici simplement esquissée car elle fait l'objet depuis longtemps d'un travail de longue haleine encore inachevé qui s'appuie sur une abondante bibliographie que le lecteur trouvera en partie sur le NET<sup>42</sup>.

#### **- Le principe de globalité harmonieuse de l'énergie**

D'emblée, la perception des choses et des êtres du monde est référée à un ensemble qui les englobe et qui est soumis à une énergie (Qi) qui se déploie sans commencement ni fin d'une façon, en fin de compte, harmonieuse.

#### **- Le principe de régulation**

Tout se joue dans une relation de discernement avec le premier principe. L'être humain agit dans son monde suivant un esprit de « juste milieu » qui n'est pas le milieu quantitatif mais une appréciation de l'équilibre nécessaire entre deux principes actifs yin et yang régissant la dynamique du monde.

#### **- Le principe de confiance**

La confiance est donnée d'emblée en fonction du premier principe. Le Chinois fait confiance dès qu'il a reconnu la valeur de son interlocuteur d'une façon *intuitu personae*.

C'est pourquoi le contrat écrit n'est pas nécessaire car trahir, en affaires, conduit l'individu à perdre la face et surtout à faire perdre la face à tout son clan. Par contre on ne peut pas substituer facilement, en Chine, une personne à une autre, même si elle représente une organisation surplombante. En Occident, on commence à se préoccuper de ce type de relation dans les rapports humains et sociaux<sup>43</sup>.

#### **- Le principe de relation et d'interdépendance**

Tous les éléments du monde phénoménal sont en interconnexions permanentes. Tout doit s'apprécier par une juste compréhension de la relation qui unit l'élément à la totalité. Certains sages du bouddhisme parlent de « reliaison » (Kalou Rinpoché) ou encore proposent le terme d'« inter-être » (Thich Nhat hanh).

#### **- Le principe d'emboîtement hiérarchique**

Il est spécifique à la pensée asiatique issue de la Chine. Du Cosmos à l'individu inscrit d'une façon inéluctable dans un groupe (famille), une hiérarchie est constituée suivant un ordre fondamental que tout être doit respecter. Traditionnellement, le roi agit avec ses sujets avec bienveillance, respect et dignité en respectant les « lois du Ciel », c'est-à-dire le premier principe. De même dans la famille pour le père de famille à l'égard de sa femme et de ses enfants et jusqu'à la propre évolution spirituelle de la personne, et réciproquement la « piété filiale » (xiao) pour les enfants. Un penseur coréen du XVI<sup>e</sup> siècle Yi I. Yulgkok, dans son *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, distingue ainsi trois grandes parties : culture de soi, famille et gouvernement des hommes<sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup> *Philosophie-Magazine*, 2009, Quitter l'Occident. Le tour du monde de pensées d'ailleurs, n°32.

<sup>41</sup> Roger-Pol Droit, *Philosophies d'ailleurs*, Paris, Hermann, 2009. Le philosophe Roger-Pol Droit a fait paraître sous sa direction deux volumes sur la question, vol 1, 488 p. sur Inde, Chine, Tibet, et vol 2, 448 p. sur les civilisations hébraïque, arabe, persane et égyptienne.

<sup>42</sup> René Barbier, *bibliographie générale sur la pensée chinoise*, sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/bibliometischine.html> (29-08-2009)

<sup>43</sup> Albert Ogien, Louis Quéré, s.dir, *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, coll. Etudes sociologiques, 2006, 233 p.

<sup>44</sup> Yulgkok Yi I., *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, préface de Philippe Thibault, ed. AutresTemps, 2009.

Certes ce principe, pour un Occidental, est souvent remis en question. Il doit être apprécié aujourd'hui en fonction de ce que Cornelius Castoriadis nomme « le principe d'autonomie » qui veut qu'un individu ou un groupe accepte une limite à la toute puissance de son propre désir au profit du devenir de tous.

#### – Le principe d'ordre et de discipline

Il résulte du principe précédent et de l'influence du premier principe dans les divers paliers en profondeur de la réalité sociale. L'Asie craint le conflit et la dysharmonie par dessus tout<sup>45</sup>. Tout est fait pour que le sujet introjecte les injonctions de la pensée chinoise à partir d'une cosmologie englobante. Le Sage se conduit en « homme de bien » (*junzi*) qui respecte les rites non seulement dans la forme, mais avant tout dans l'esprit. Ce qui ne l'empêche pas de dire ce qu'il a à dire lorsque le premier principe n'est pas respecté par les puissants. La classe lettrée des mandarins en Chine traditionnellement avait pour fonction de proposer des « remontrances » à l'empereur défaillant<sup>46</sup>. Cela leur a valu souvent la décapitation.

#### – Le principe de méditation

C'est sans doute le principe le plus affirmé dans la pensée asiatique, aussi bien en Inde qu'en Chine, en Corée ou au Japon. D'innombrables ouvrages traitent de la question. Je trouve que c'est Krishnamurti qui en parle le mieux avec le minimum de vocabulaire technique<sup>47</sup>. Matthieu Ricard, chercheur en génétique cellulaire, fils du philosophe Jean-François Revel et interprète du Dalai-lama en France, récemment, a présenté une argumentation sérieuse sur la méditation à partir de la tradition du bouddhisme tibétain<sup>48</sup>. Tout le monde (occidental) peut les comprendre, ce qui ne veut pas dire réussir à pratiquer réellement ce qu'ils disent. Effectivement la méditation implique un bouleversement radical de la vision habituelle et superficielle du monde. Il s'agit ni plus ni moins de replacer le concept et la raison à sa juste place, sans l'abolir certes, mais non essentielle à l'émergence dans la pleine conscience, de la réalité ultime de ce qui est. La méditation « sans objet » est celle qui va la plus loin par disparition de toute idée et de toute image dans l'esprit pour laisser une vacuité faire son effet ontologique.

#### – Le principe de transformations silencieuses

Le terme de « transformation silencieuse » a été proposé par François Jullien dans un livre récent<sup>49</sup>. Il s'agit de comprendre ce qui se déroule en permanence lors du « procès » du monde. Rien ne reste immobile, tout change mais souvent d'une façon imperceptible, suivant l'ordre des choses et une dialogique des éléments. Le Sage connaît ce processus et le suit avec respect et d'une manière non-attachée, quel que soit l'événement, heureux ou malheureux à première vue, qu'il rencontre.

#### – Le principe pragmatique d'efficacité

La pensée chinoise n'évolue pas dans l'abstraction mais dans la pratique quotidienne. Ce qui compte pour elle, c'est l'efficacité de l'action menée par le silence, la parole ou par les actes.

François Jullien a donné son interprétation de cette notion pour lui essentielle à la compréhension de la culture chinoise<sup>50</sup>.

#### - Le principe de sagesse

C'est la résultante des principes précédents complètement assumés et réalisés. Un sage est « sans idée » comme l'affirme François Jullien<sup>51</sup>. Il évolue dans le présent instantané, sans attachement et sans projet a priori<sup>52</sup>. Il est au cœur d'une constellation sémantique qui a une force énergétique chez lui et que nous pouvons schématiser par le graphe suivant<sup>53</sup> :

---

<sup>45</sup> Ivan P. Kamenarovic, *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale*, Paris, Cerf, La nuit surveillée, 2001, 147 pages.

<sup>46</sup> Léon Vandermeersch, 1994, *L'institution chinoise de remontrance*, *Études chinoises*, vol. XIII, n° 1-2, printemps-automne.

<sup>47</sup> Krishnamurti, *Le livre de la Méditation et de la Vie*, Paris, Stock, poche, 1997 (USA 1995), 397 p.

<sup>48</sup> Matthieu Ricard, *L'art de la méditation*, Parus, NIL, 2008, 154 p.

<sup>49</sup> François Jullien, *Les transformations silencieuses. Chantiers I*, Paris, Grasset, 2009, 198 p.

<sup>50</sup> François Jullien, *La Propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Seuil, Paris, 1992 .

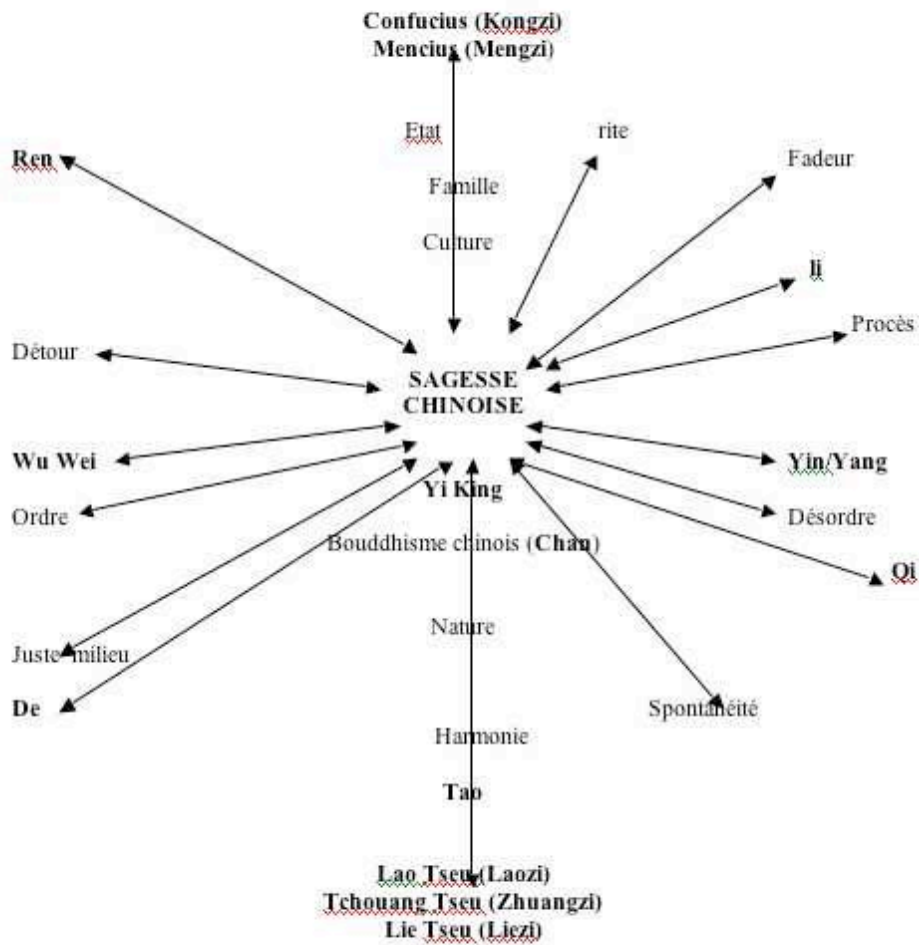
<sup>51</sup> François Jullien, *Un sage est sans idée ou l'autre de la philosophie*, Seuil, Paris, 1998.

<sup>52</sup> On trouvera dans un recueil de Hai Ja Bang (calligraphies), présenté par Charles Julliet et traduit par Sunmi Kim, *Les Mille Monts de la lune : poèmes de Corée*, Albin Michel, 2003 et sur le NET, en format audio, une suite de poèmes issus de la pensée spirituelle coréenne qui exprime assez bien cet état d'esprit du sage asiatique : <http://www.barbier-rd.nom.fr/poemescorens.WMA>

Les poèmes réunis ici ont été composés au long des siècles par des moines bouddhistes coréens. En Corée, comme en Chine et au Japon, les moines s'exprimaient par la calligraphie, la peinture, la poésie, ou bien encore en pratiquant les trois car l'art était un support à la vie spirituelle.

Empreintes de « l'esprit de la Voie », ces poèmes, concis et dénués de toute fioriture, restituent des instants,

## ÉLÉMENTS DE SAGESSE CHINOISE



René Barbier (2008)

Figure 2: Éléments de sagesse chinoise

Ainsi, le terme émancipant doit se comprendre en tenant compte d'une autre façon de voir le monde qui appartient beaucoup plus à la culture orientale traditionnelle. Certes, je ne méconnais pas que cette culture a toujours été métissée et qu'aujourd'hui elle change encore plus vite que par les siècles passés, comme le souligne d'ailleurs souvent Anne Cheng, particulièrement critique à l'égard de tout immobilisme et imaginaire qui toucheraient la pensée chinoise en la fixant dans la tradition.

Pb d'alignement. Néanmoins, les données essentielles de la pensée chinoise traditionnelle, notamment dans ses trois composantes : bouddhisme, confucianisme et taoïsme, sont désormais largement passées en Occident et influencent plus qu'on ne le pense l'imaginaire, les individus et les groupes appartenant à la culture décisionnaire.

C'est pourquoi, il faut se résoudre à parler de **management « émancipant »** et non « émancipatoire » pour deux raisons.

- le terme « émancipatoire » n'existe pas dans les dictionnaires de langue française.

livrent l'essence de ce qu'ont vécu ces moines pour lesquels la nature était une présence familière et bienfaisante. Dès son adolescence, en partie sous l'influence du bouddhisme, Hai Ja Bang s'est orientée dans la voie de la recherche intérieure. Offrant une sensation de paix, d'ordre et de sérénité, les oeuvres et calligraphies présentées dans ce « Carnet » sont le reflet de sa quête de lumière.

<sup>53</sup> René Barbier, 2000, *Sagesse chinoise et éducation*, communication au Colloque du R.Y.E. (Recherche sur le Yoga dans l'éducation), Sagesses anciennes et innovations en pédagogie, UNESCO, en ligne sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/SagChinUNESCO.html>

- Ce qualificatif est en vogue depuis son émergence dans les théories sociopolitiques de l'École de Francfort (Theodor Wiesengrund Adorno (1903-1969), Max Horkheimer (1895-1973)<sup>54</sup> et Jürgen Habermas (né en 1929), donc avec une forte empreinte au marxisme. À rebours de la tendance historique à la dissolution de la praxis dans la technè et la science, l'approche de Habermas se présente comme une critique tournée vers la fin pratique de libération des différentes formes de domination à l'œuvre dans la modernité, à laquelle l'existence d'un « intérêt émancipatoire » inhérent à la raison donne une nouvelle légitimité (*Connaissance et intérêt*, 1968). Cette réhabilitation prend ici appui sur la démonstration de la raison communicationnelle à partir de l'examen des opportunités que les théories sociologiques de l'action offrent à la relance méthodologique de la théorie critique.

Malgré son emploi en vogue parmi les chercheurs<sup>55</sup>, le qualificatif d' « émancipatoire » ne traduit pas suffisamment, à mon sens, le fait qu'il s'agit d'un processus jamais achevé, toujours en acte à travers les faits de la vie quotidienne comme l'implique beaucoup plus le participe présent en guise d'adjectif qualificatif.

Le dictionnaire nous renseigne sur le terme « émanciper »<sup>56</sup>.

Nous retiendrons de son examen qu'il s'agit de « se libérer » d'une tutelle, d'une influence morale, de se rendre libre par ses propres moyens dans le terme « s'émanciper ».

Sous cet angle, l'émancipation a à voir avec le concept d' « autorisation » que Jacques Ardoïno définit comme devenir son propre auteur<sup>57</sup>.

### 3. Le management émancipant comme oxymoron

On peut considérer que la dynamique des deux termes « manager » et « émancipant », comme élément d'un oxymoron, va entrer en confrontation créatrice dans la perspective d'une ouverture sur l'« autorisation » ardoïnesque. Car le « management », on l'a vu, est codé étymologiquement et socialement par un ordre établi que le processus d'autorisation va déconstruire nécessairement. Selon ma perspective théorique, la personne passera alors d'un état d'homme « fermé » à celui d'homme « noétique » en acceptant de vivre celui d'homme « existentiel » (conflictuel) et celui d'homme « mythopoétique » (symbolique)<sup>58</sup>.

Je retiendrai, en fin de compte, **dix points clés pour qualifier la compétence multiréférentielle et transversale**<sup>59</sup> d'un « manager émancipant ».

- **La lucidité** sur la situation concrète des êtres humains qui dépendent de lui dans un contexte organisationnel, économique et historique déterminé, tout en sachant que « la lucidité est la blessure la plus rapprochée du soleil » (René Char)

- **La sensibilité** à leur égard, c'est à dire le fait d'être réceptif à leurs besoins et demandes et d'y répondre le mieux possible dans la reconnaissance de leur dignité reconnue.

- **La volonté** de tout mettre en œuvre et de ne pas craindre de demander l'aide d'autrui pour aller dans ce sens

- **L'intelligence** qui inclut la raison dans la gestion et la progression vers l'accomplissement d'une finalité mais sans négliger l'intuition et le sens holistique de l'évaluation d'une situation.

- **L'imagination** qui cherche sans cesse les voies pour sortir des impasses de l'existence dans lesquelles nous sommes trop souvent enfermés.

---

<sup>54</sup> Voir Jürgen Habermas, 1976, (1968), *Connaissance et intérêt*, Paris, coll. Bibl. Philos., Gallimard, où le terme est employé et traduit par « intérêt émancipateur » ou « émancipatoire » et *Théorie de l'agir communicationnel*, coll. L'espace du politique, Fayard, Paris, 1987, 2 vol. (t. I : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, t. II : *Pour une critique de la raison fonctionnaliste*)

<sup>55</sup> C'est le cas de Geneviève Tardieu qui soutient sous ma direction en octobre 2009 une thèse intitulée « *L'université populaire Quart Monde. La construction du savoir émancipatoire* », université Paris 8, Sciences de l'éducation

<sup>56</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/émancipant>

<sup>57</sup> Jacques Ardoïno, *Autorisation in Encyclopédie* PUF, Paris, 1990. <http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation.pdf> et voir également du même auteur *autorisation* [http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation\\_2.pdf](http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation_2.pdf)

<sup>58</sup> René Barbier, La transparence, l'épaisseur et l'être du milieu, *Le Journal des chercheurs*, 2008, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php?id\\_article=893](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php?id_article=893) page vue le 18-09-2009

<sup>59</sup> René Barbier, *L'Approche Transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 1997, 357 p.



- Le **sens de l'action** au « moment propice » (*kairos*) qui permet d'agir avec le maximum d'efficacité à partir de la connaissance du processus et du mouvement de la vie en acte.
- **L'humilité** qui va de pair avec la reconnaissance de l'intelligence d'autrui à part entière et à égalité, et de son aide éventuelle si nécessaire.
- La **faculté de relier ce qui est séparé et de distinguer ce qui est confondu** dans une juste observation des faits. Cette proposition fait directement référence à la problématique développée dans l'œuvre d'Edgar Morin considéré comme un auteur indispensable à la réflexion du manager émancipant.
- **L'évaluation critique** de son action et de son discours en fonction d'une finalité éthique à dimension humaine de plus en plus et de mieux en mieux élaborée.
- **L'acceptation d'un lâcher-prise** possible et de la reconnaissance d'un non-savoir si l'occasion se présente dans toute son inquiétante étrangeté.

Ces compétences impliquent :

- Un **travail sur soi approfondi** et sans fin, qui n'exclut pas la méditation sans objet, en permanente liaison avec le principe de réalité.
- Une **compréhension de ce qui est** et de **ce que vit l'autre comme soi-même** dans sa complexité et son mystère d'exister sans s'enfermer dans des théories explicatives péremptoires et rassurantes.
- Un **savoir le plus pertinent possible** sur ce qui s'impose à tous au delà de la petite cellule relationnelle où se jouent les interactions entre individus, mais avec un sens aigu de la zone d'ignorance qui s'agrandit au fur et à mesure de la montée du savoir totalisant et surplombant.

#### 4. Le « moment fraternité » dans le management émancipant

##### - La position de Régis Debray

Régis Debray a fait paraître en 2009 un ouvrage intitulé « le « moment » fraternité »<sup>60</sup>.

Dans cette publication, l'auteur reprend une réflexion sur le sacré qu'il avait déjà largement défrichée depuis quelques temps. Bien que sa démonstration soit toujours très argumentée, il reste dans le champ d'une sociologie classique qui méconnaît la dimension plus phénoménologique et expérientielle du sacré. Liberté, égalité, fraternité : « Les trois marches du perron suprême », disait Victor Hugo. Peut-on encore accéder à la marche d'en haut sans retomber dans la terreur ou bien dans la niaiserie ? Le sens du sacré séculier ou révélé nous conduit à nous préoccuper de la constitution du « nous » sous le royaume morcelé du moi. Régis Debray montre que la mythologie des droits de l'homme est ancrée dans cette fondation sacrée qu'elle exprime sous une forme moderne. Luc Ferry a aussi éclairé cette logique interne dans plusieurs de ses livres de philosophie morale et politique<sup>61</sup>.

Le sacré de Régis Debray est un sacré institué, « sociologique », repérable dans les dires et les œuvres. Il ne va pas voir du côté des expériences humaines radicales et toujours singulières que l'historiographie des sages et des mystiques peut donner à comprendre. Du même coup, ce que je nomme « le sacré radical » ou instituant lui échappe.

Mais surtout le concept de « fraternité » qu'il développe sera, ipso facto, une fraternité de combat, porté par un « nous » qui a souvent les couleurs d'un communautarisme paranoïaque pour le pire ou de solidarité militante pour le meilleur.

Une autre conception du sacré radical lui aurait ouvert les portes d'une fraternité silencieuse moins guerrière, plus tolérante, plus personnaliste peut-être.

##### - Ses limites : pour une « fraternité silencieuse »

Régis Debray part d'un « Nous » constitué comme défensif et nécessairement combattant. La fraternité ne peut, à ses yeux, que s'engendrer à ce titre. Comme il n'envisage pas sa réflexion à partir de figures hauturières de la spiritualité humaine, notamment liée aux sagesse expérientielles de l'humanité, son sens de la fraternité est hérissé de pointes et réduites aux membres qui participent au « nous » reconnu par la communauté combattante.

<sup>60</sup> Régis Debray, *Le moment fraternité*, Paris, Gallimard, 2009, 367 p.

<sup>61</sup> Luc Ferry, *Apprendre à vivre. Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations*, Paris, coll. « J'ai lu », 2008, 312 pages.

Il y a une autre conception vécue du « nous » et de la fraternité. Je la nomme « fraternité silencieuse ». Elle va de pair avec la joie d'être et la compréhension d'un « Nous » à dimension planétaire. Elle s'ouvre sur la compassion comme nécessité vécue et inéluctable au delà de « l'homme compassionnel » décrit par Myriam Revault d'Allones comme celui qui est soumis aux jeux du spectaculaire et qui s'éloigne de l'homme réellement « compatissant »<sup>62</sup>.

La vécu de la « fraternité silencieuse » résulte d'une transformation radicale, de ce qu'appelle un « moment de retournement » ontologique<sup>63</sup>. Il s'agit avant tout d'une aventure personnelle liée à « l'autorisation noétique » (Joelle Macrez)<sup>64</sup> de chacun d'entre nous.

La fraternité silencieuse s'accompagne d'une joie radicale, d'une joie tranquille que la sagesse orientale assume totalement. Peu de philosophes occidentaux savent y entrer, même si Baruch Spinoza nous en a donné la fine fleur. C'est, en tout cas, l'effort d'éclaircissement philosophique de Nicolas Go dans son œuvre<sup>65</sup>.

Je pose comme postulat que l'effort pour aller vers cette « fraternité silencieuse », détrônant la « fraternité de combat » de Régis Debray, mais sans nier la nécessité de lutter pour la justice le cas échéant, est une nécessité pour le « manager émancipant » qui se veut efficace dans l'ordre de l'humain.

Une grande entreprise en 2009 – France Télécom – constate à ses dépens, après avoir licencié 25 000 personnes, une véritable hécatombe de suicides au travail en son sein. Il y en a eu 29 pour la seule année 2002, 22 en 2003, 12 en 2008. Selon les responsables syndicaux, 24 personnes se sont suicidées au sein du groupe depuis février 2008. Pour la sixième fois depuis la mi-juillet, selon l'Observatoire du stress créé par la CFE-CGC et Sud-PTT, un salarié du groupe s'est suicidé, dans la nuit du 29 au 30 août. Michel, 52 ans, était technicien dans le centre de recherche de Lannion (Côtes-d'Armor). Marié, père de trois enfants, ce militant de la CFDT n'a laissé aucun message expliquant les raisons de son geste. Mais d'après plusieurs responsables syndicaux, sa mort est liée à une organisation du travail qui engendre de la souffrance au sein de l'opérateur de télécommunications. *"Il était isolé dans son environnement professionnel depuis plusieurs mois, rapporte la CFDT<sup>66</sup>. La seule action de sa ligne hiérarchique a été de lui fixer un "objectif d'amélioration de son comportement"."*

Pour les syndicats, un autre facteur doit être mis en avant et dénoncé : le *"management par la peur"*, selon la formule de Gérard Berthomier, délégué syndical CFDT. *"On a le sentiment qu'"ils" veulent pousser les gens vers la sortie en les faisant craquer"*, insiste-t-il. Tous les moyens sont bons, aux dires de plusieurs syndicalistes : remontrances quand les résultats de ventes ne sont pas conformes à des objectifs par ailleurs inaccessibles, changement de missions à intervalles très réguliers... A Marseille, le cadre qui s'est suicidé à la mi-juillet a laissé une lettre où il écrit que le travail est *"la seule cause"* de son geste. Il avait été transféré vers de nouvelles activités sans recevoir une formation suffisante, raconte Denis Capdevielle, de la CGT. En outre, à la faveur d'une énième réorganisation, *"il s'était retrouvé en concurrence directe avec des personnes qui faisaient le même travail que lui"*, poursuit-il.

Désireux de *"rationaliser"* sa présence régionale, le groupe a fermé une quarantaine de sites en province entre 2006 et 2008, ce qui inflige une forte pression aux personnels concernés.

Ne faut-il pas interpeller sérieusement le système managérial de cette organisation<sup>67</sup> ?

---

<sup>62</sup> Myriam Revault d'Allones, *L'homme compassionnel*, Paris, Seuil, 2008, 102 p.

<sup>63</sup> René Barbier, le moment de retournement en éducation, in *Le journal des chercheurs*, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=843](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=843), 2007, page vue le 18-09-2009

<sup>64</sup> Joelle Macrez, L'autorisation noétique. Vers une spiritualité contemporaine, in *Le journal des chercheurs*, 2003, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=70](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=70) page vue le 18-09-2009

<sup>65</sup> Nicolas Go, *L'art de la joie. Essai sur la sagesse*, Paris, Buchet Chastel, coll. Les essais, 2004, 297 p. et *Les printemps du silence*, Paris Buchet Chastel, coll. Les essais, 2008, 187 p.

<sup>66</sup> France Télécom : syndicats et direction n'arrivent pas à enrayer le malaise social (Le Monde.fr du 08-09-09)

<sup>67</sup> Christophe Dejours, 2005/1, Nouvelles formes de servitude et suicide, revue *Travailler*, n°13, 21 p. Observation clinique d'une femme cadre dans une entreprise de service s'appuyant sur des lettres laissées par la suicidée après son décès et des entretiens avec les proches et les personnels médicaux et para-médicaux ayant suivi la patiente. Les liens sont effectués entre le style de management et la décompensation psychopathologique.

Si le « management émancipant » s'impose peu à peu comme celui qui correspond à l'économie de notre temps, c'est à dire une économie qui doit tenir compte non seulement de la logique intrinsèque à la productivité et à certaines rétributions justes et légitimes des actionnaires<sup>68</sup>, mais plus encore d'un devoir politique, moral et éthique, ces trois autres ordres qui viennent limiter la toute puissance du monde économique selon André Comte-Sponville, il sera le **contraire même du management imposé par France-Télécom ces dernières années**. Ce dernier se caractérise par :

- un esprit calculateur régi par une seule logique comptable sans considération humaine du stress et de la souffrance au travail,
- un management axé sur les évaluations individuelles draconiennes et sous la menace toujours possible d'un licenciement, des objectifs inatteignables raisonnablement, une mobilité forcée des cadres tous les trois ans au détriment de leur vie de famille et de leur champ relationnel.

Devant l'hécatombe de ses cadres, la direction de France télécom, dans un premier temps, n'a pas trouvé mieux comme solution que de proposer une structure un peu plus concentrationnaire en Seine Saint-Denis, à côté du stade de France. Il s'agit d'un immeuble aménagé spécialement pour prévenir les risques de suicides par le rehaussement de rambardes et des fenêtres condamnées. Mais, en fin de compte, devant l'ampleur de la tragédie, la direction de l'entreprise a décidé de « remercier » son numéro 2, Jean-Louis Wenes, surnommé le « cost-killer », qui avait été le fer de lance de ce management cimenté. Malgré les réflexions critiques portées sur ce type de gestion des personnes, par exemple dans le livre de Ivan du Roy « Orange stressé. Le management par le stress à France-Télécom »<sup>69</sup>, on n'en avait pas tenu compte. Les spécialistes de la souffrance au travail proposent des voies indispensables pour atténuer ce type de souffrance, en attendant qu'enfin un autre management plus humain soit en vigueur. Ainsi Christophe Dejourné et Florence Bègue indiquent la possibilité d'ouvrir des espaces de parole permettant de restaurer le vivre-ensemble et de changer le travail pour amorcer une dynamique positive entre celui-ci et la santé mentale des salariés<sup>70</sup>. Depuis la nomination du nouveau PDG de France-Télécom, il semble qu'une refonte radicale du management soit en passe d'être mise en oeuvre. Mais on sait aussi qu'une innovation qui vient du haut n'est pas toujours celle qui réussit le mieux comme le montre la remarquable recherche de Norbert Alter<sup>71</sup>.

Dans les années soixante-dix, j'avais déjà montré qu'il fallait tenir compte de l'importance de l'implication dans toute recherche en sciences humaines. Je dégageais trois grandes dimensions : libidinale-sexuelle, historico-existentielle et structuro-professionnelle<sup>72</sup>. Ces catégories peuvent être également employées pour examiner le management moderne.

### Le désarroi contemporain

Les quatre pôles qui soutenaient le socle de l'imaginaire sont de plus en plus contestés dans la pratique, et les managers eux-mêmes n'y croient plus :

1. l'absence d'antagonisme entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise ;
2. le travail, qui devait donner du sens ;

---

<sup>68</sup> Je ne pense pas que le libéralisme économique soit la fin de l'histoire humaine, même si, comme Joseph Proudhon, je sais que le sens de l'appropriation n'est pas à éliminer par la contrainte physique ou symbolique. Le « devenir-sage » gomme peu à peu, ce sens destructeur pour la reliance existentielle de tout ce qui vit. Dans un premier temps, au moins, l'appropriation économique et l'héritage qui en découle se doivent d'être placés sous l'égide des ordres politique, morale et éthique comme le propose André Comte-Sponville et même un philosophe « rebelle » et radical, mais souvent trop pertinent, hélas !, comme Michel Onfray qui analyse ce qu'il nomme « le syndrome d'Hécaton » comme toute puissance de ce sens au détriment de la politique hédoniste qu'il promet (cf. M.Onfray, *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris, Grasset, 1997, p.102 ss)

<sup>69</sup> Ivan Du Roy, *Orange stressé : le management par le stress à France-Télécom*, Paris, Éditions La Découverte, 2009, 252 p.

<sup>70</sup> Christophe Dejourné et Florence Bègue, *Suicide et travail, que faire ?*, Paris, PUF, 2009, 128 p. et aussi Dejourné C., *Le facteur humain*, Que sais-je ?, PUF, 1995, 127 p. ; Dejourné C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998, 233 p. ; Dejourné C., *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, nouvelle édition augmentée*, Bayard, 2000, 270 p. ; Dejourné C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation du travail*, INRA éditions, 2003, 82 p. ; Dejourné, C., « Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue », *Santé et Travail*, n°60, 2007, 26-28.

<sup>71</sup> Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, coll. Quadrige, PUF, 2010 (1ère éd. 2000), notamment p.85 ss

<sup>72</sup> René Barbier, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 1977, pp. 63-84

3. l'entreprise, communauté qui devait être un lieu de réalisation globale de soi-même, et pas seulement le lieu où l'on gagne de l'argent. Bref, le lieu où l'on pouvait réussir son existence ;
4. l'emploi, enfin, qui devait être un facteur d'égalité, de reconnaissance et de sécurité.

De plus en plus, l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de la société divergent. L'entreprise n'est plus créatrice d'emploi, et le travail du manager conduit à des licenciement en chaînes. En raison des exigences de la compétitivité, les objectifs accrus de gains de productivité se traduisent par des plans sociaux répétitifs. De surcroît, le sentiment que l'engrenage n'aura pas de fin atteint les cadres qui constituent le moteur même du système managinaire. En plus de la perte d'emploi, l'avenir dans une compagnie devient fragile : le mot "carrière" a fait long feu. Le long terme pour faire "carrière" dans les années 70 était dix à quinze ans, il est devenu maintenant deux ans, pas plus.

L'entreprise se dualise. Les winners (gagnants) engendrent sans cesse des « losers » (perdants)<sup>73</sup>. Le développement de l'excellence et de la compétitivité produit sans cesse de l'exclusion. « Autour d'un noyau d'élites contentes d'elles-mêmes graviteront le personnel aux emplois non qualifiés, répétitifs, mal payés, mal protégés, puis les sous-traitants, puis les petits boulots, puis les chômeurs, puis les RMIstes avec leur cortège de situations précaires » (Bron et De Gaulejac, 1995). Le système productiviste lié à la pure logique de marché ne sert que les catégories sociales les plus solvables et rejette les autres.

Plus encore, l'entreprise traverse une crise du sens. Le retour en force des valeurs du capital -l'injonction du profit avant tout - a balayé le culte de l'entreprise. Les contradictions sont trop fortes entre l'idéologie/utopie que proposait l'entreprise managériale et la réalité d'aujourd'hui. L'adhésion n'est plus au rendez-vous. La confusion entre le travail mesuré et le désintéressement demandé est trop forte, si bien que les individus ont tendance à remplacer leur attitude rigide d'antan par une flexibilité non convaincante. On constate également l'augmentation du stress sans précédent dans l'entreprise. Ces dernières années, on a vu le nombre de suicides de cadres s'amplifier. L'antagonisme entre l'intérêt individuel et l'intérêt de l'entreprise est intériorisé par les managers et la contradiction, de plus en plus forte, est repoussée à l'intérieur de la sphère psychologique individuelle. Le symptôme de cette contradiction majeure est le stress et ce phénomène devient massif. Quand on sait que 40 à 50% des cadres souffrent de cette maladie<sup>74</sup>, le phénomène n'est plus individuel, mais social.

## 5. Qualités psychiques du « manager émancipant » dans une perspective interculturelle

Il nous faut maintenant réfléchir sur les qualités humaines d'un « manager émancipant » dans l'optique d'une pensée et d'une action tenant compte de la complexité de l'objet de connaissance et de la pluralité des points de vue en Occident mais aussi en Orient : être efficace dans un champ de relations humaines et dans le contexte mondialisé conscient d'une écologie politique pertinente.

Dans son ouvrage « Nature et spiritualité », l'humaniste et spécialiste des plantes qu'est Jean-Marie Pelt soutient que, pour relever les défis du futur, nous devons prendre garde à plusieurs dangers :

- une crise écologique, essentielle, et nous concerne tous
- une crise géopolitique, devant les durcissements ethnocentriques liés à l'impérialisme du monde occidental
- une crise sociétale, où s'accroît démesurément les inégalités économiques entre les groupes humains au nom de l'enrichissement sans frein de quelques uns
- une crise technologique devant l'hyper-développement des technologies de pointe qui touche de plus en plus la domaine de l'humain et nous transforme peu à peu en cyborgs inconscients<sup>75</sup>.

Nous ne nous arrêtons pas aux compétences techniques spécifiques du manager que tous les manuels de gestion détaillent en long et en large<sup>76</sup>. Nous présentons ce qui, dans le champ des sciences humaines et de la philosophie expérientielle, sans parler de la sagesse du quotidien, nous paraît inéluctable. Ces

<sup>73</sup> Nicole Aubert (éd), *L'Individu hypermoderne*, Sociologie clinique, Éditions Erès, Ramonville Saint-Agne, 2004, 319 p.

<sup>74</sup> Actes de 2<sup>ième</sup> Colloque International "Stress, Santé et Management", LOGOS, 1992.

<sup>75</sup> Jean-Marie Pelt, avec la collaboration de Franck Steffan, 2008, *Nature et spiritualité*, Paris, Fayard, 302 p., pp.11-18

<sup>76</sup> Michel Barabel, Olivier Meier, 2006, *Manageor*, Paris, Dunod, pp. 163-536

considérations vont dans le sens des compétences qui doivent être également reconnues par le manager d'aujourd'hui<sup>77</sup>.

Précisions que ces qualités ne sont pas vues abstraitement mais résultent d'une longue pratique, au niveau certes réduit pour mon cas, d'une influence pendant 6 années en tant que directeur dans un réseau institutionnel d'un département de Sciences de l'éducation comportant alors plus d'un millier d'étudiants et près de 80 enseignants et de la direction d'un laboratoire de recherche en éducation interculturelle. Mais aussi de la direction et de l'animation d'un cursus de diplôme (le Diplôme Universitaire de Formateur d'Adultes – DUFA), depuis 25 ans.

Je n'ai jamais délié le sens du « management » de ma passion pour la pédagogie. Les qualités à mettre en œuvre sont, fondamentalement, de même nature. Sur le plan de la création véritable et de l'improvisation nécessaire, elles relèvent également des mêmes compétences que celles que décrit un écrivain contemporain talentueux, prince de la métaphore, comme Michel Chaillou dans son livre d'entretiens avec Jean Védrières « l'écoute intérieure »<sup>78</sup>.

Mais plus encore, le « manager émancipant » se doit d'aller voir du côté de « sa nuit obscure » dont parle si justement Michel Chaillou comme source d'inspiration. C'est dire qu'il travaille sur lui-même en profondeur, sans éluder ses folies d'enfance mais sans s'y noyer, pour aller vers une tranquillité d'esprit face à tous les événements bouleversants rencontrés dans son action.

### Les diverses qualités psychiques

- **L'imagination** (reproduction/création) : c'est une dimension indispensable pour le manager d'aujourd'hui et de demain. L'imagination active s'inscrit dans la reproduction et dans la création. Le manager va s'interroger sur cette dialogique dans l'imaginaire comme produit de son action imaginative, entre l'institué et l'instituant, le « déjà-là » et le « toujours neuf ». Sans doute doit-il demeurer dans un « juste milieu », au sens de la pensée asiatique, qui n'est pas le point arithmétique entre deux extrêmes (0 et 20 par exemple) mais l'intelligence de l'équilibre qui fonde la sérénité du sens. Dans cet état d'esprit, il est du côté de la « régulation » dont parle François Jullien et la sagesse chinoise.

- **La sensibilité** (être affecté, réceptivité, amour) car le manager émancipant se doit, absolument, d'être dans une « écoute sensible » du monde humain et vivant comme je l'ai nommée<sup>79</sup>. Elle fait la part belle à tout ce qui vient résonner au fond de soi et à tous les niveaux. Il a à retrouver l'ouverture de ses cinq sens affirmé par Michel Serres<sup>80</sup>.

- **L'intuition** (reconnaissance du fond dans la forme) qui est l'une des qualités le plus pertinentes pour un manager, à condition de l'évaluer a posteriori par l'intelligence de la complexité. Henry Mintzberg en reconnaît la pertinence dans son œuvre.

- **La reliance** (direction vers autrui et vers le monde, sans s'oublier soi-même et conscience de son insertion dans un univers de forces et de sens en interdépendance qui n'est pas sans cohérence a priori). On a vu que ce concept était en étroite collaboration avec l'intuition. C'est Marcel Bolle de Bal qui a eu l'idée de réunir un grand nombre de chercheurs dans les années quatre-vingt dix, pour approcher la reliance en sciences humaines. J'en faisais partie<sup>81</sup>. Ce concept est devenu l'un des concepts majeurs de ma théorisation en sciences humaines, comme pour Edgar Morin ou Michel Maffesoli. Il s'articule avec celui de « flash existentiel », éblouissement et éclaircissement de la conscience méditative dans sa compréhension

---

<sup>77</sup> Michel Barabel, Olivier Meier ; opus cité, « troisième partie », pp.537-846

<sup>78</sup> Michel Chaillou, 2007, *L'écoute intérieure, neuf entretiens* avec Jean Védrières, Paris, Fayard, 418 p.

<sup>79</sup> René Barbier, 1997, *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris, Anthropos, 357 p., notamment pp 275-306

<sup>80</sup> Michel Serres, 1985, *Les cinq sens*, Paris, Grasset, 381 p. Voir aussi *Philosophie Magazine*, n°31, juillet-août 2009, thème : *l'âme et le corps*, pp 32-57

<sup>81</sup> Marcel Bolle de Bal, *Voyages au cœur des sciences humaines, De la Reliance*, Paris, L'Harmattan, T1 « Reliance et théories », 1996, 332 p., T2 « Reliance et pratiques », 340 p. Voir René Barbier dans le tome 1, « Du côté des sciences de l'éducation : La reliance, concept-clé du métissage culturel Orient-Occident », pp 255-267 et M.Bolle de Bal, « La reliance ou la médiatisation du lien social : la dimension sociologique d'un concept charnière », in *Voyages au cœur des sciences humaines*, T.1, op cité, 65-79

de la réalité, pour s'ouvrir à l'appréhension de l'intérieur à la totalité du monde<sup>82</sup>. Le bouddhisme emploie la notion de « relation » dans le même sens<sup>83</sup>.

- **La volonté** (détermination sans aveuglement). C'est une qualité majeure. Sans volonté, tout passe sans s'enraciner, sans jouer son rôle. Elle implique le sens de l'effort et l'audace du FAIRE dans une fermeté douce et consante. Elle relève d'une philosophie dont Paul Ricoeur et Jean Greish comme préfacier ont longuement parlé<sup>84</sup>.

- **La raison** (toutes les formes de logiques) qui est la forme d'excellence d'inculcation de toute notre scolarité depuis la maternelle jusqu'à l'université. Elle apparaît souvent comme le paravent qui cache les puissances cachées de l'inconscient et l'inéductibilité du non-Savoir radical sur la réalité ultime du monde. Elle fait partie de l'intelligence sans la recouvrir. Elle s'exprime dans diverses logiques d'argumentation qui tentent d'interpréter le réel voilé. La logique aristotélicienne de l'identité, de la non-contradiction et du tiers exclu trop souvent privilégiée, n'en n'est qu'une des formes. La pensée asiatique lui préfère le flou, l'indéterminé, le paradoxe, le processus à la procédure.

- **La méditation** (attention vigilante, perception directe de la réalité, sens de la Profondeur) pratiquement inconnu des penseurs de l'Occident. C'est une capacité du cerveau de se « mettre en jachère »<sup>85</sup> comme l'a écrit le psychanalyste Masud Khan (1924-1989) en retentissement avec l'œuvre de Donald Woods Winnicott. Malheureusement, chez ce psychanalyste, cela ne l'a pas empêché de sombrer dans l'alcoolisme et l'antisémitisme. Sans doute était-il resté à un niveau « intellectuel » de la méditation. La pensée d'Asie, de l'Inde à la Chine, en passant par le Japon, le Viêt-Nam ou la Corée a depuis longtemps développé des dispositifs d'apprentissage de l'art de méditer.

Pour nous, méditer implique une méditation « sans objet », c'est à dire sans aucun support, ni image, ni concept, dans l'esprit de la méditation ancestrale *vipassana*<sup>86</sup>. C'est Krishnamurti qui, aujourd'hui, dans le sens d'une spiritualité laïque nous fournit le meilleur exemple de cette pratique (dont il ne parle pas d'ailleurs).

## 6. Vers un Mouvement international de Management émancipant (MiMé)

Proche des théoriciens du management alternatif d'HEC par certains côtés, les différents travaux de recherches du CIRPP et les apports théoriques de René Barbier, François Fourcade, Nicolas Go, Christian Verrier et des membres chercheurs actifs du CIRPP, autour de la thématique du « management émancipant » constituent les premières marches d'un **Mouvement international de Management émancipant (MiMé)**.

On a vu qu'il s'inscrit en partie dans le champ des théories critiques des organisations.

Mais plus encore, et plus spécifiquement, il s'appuie sur les théories psychosociologiques des chercheurs français, de la sociologie clinique et de l'analyse institutionnelle, de la sociologie du « retour du sujet » proche de Alain Touraine, de l'approche transdisciplinaire et des philosophes radicaux du XXe siècle qui ouvrent les portes de la réflexion critique comme Michel Onfray, Cornelius Castoriadis, Dany-Robert Dufour, Toni Negri, Bernard Stiegler, Jean-Claude Guillebaud, Michel Maffesoli, Gilbert Durand, Jiddu Krishnamurti et quelques autres. Du côté de l'économie politique, nous pensons à René Passet, Henri Bartoli, Muhammad Yunus, Jacques T. Godbout, Joseph Stiglitz, Amartya Sen, Patrick Viveret, Hervé Kempf. Du côté de l'écologie, comme axe central, René Dubost, René Dumont, Pierre Rahbi, Jean-Marie Pelt, Nicolas Hulot, Alain Lipietz, Félix Guattari.

Mais, plus encore, une référence majeure pour nous est Edgar Morin et son approche de la complexité de l'existence humaine individuelle et collective, comme du monde naturel et symbolique qui s'exprime

---

<sup>82</sup> René Barbier, Flash existentiel et reliance, in *Le journal des chercheurs*, 2004, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=148](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=148) (page vue le 31 août 2009)

<sup>83</sup> Gabrielle Stavolone, *La relation : Une vie sous le regard de Kalou Rimpotché*, éd. Claire Lumière, -, 158 p.

<sup>84</sup> Paul Ricoeur, Jean Greish (préface), *Philosophie de la volonté, T.1, Le volontaire et l'Involontaire*, Paris, Point-Seuil, 2009 (1950), 618 p. et T.2, *Finitude et culpabilité*, Paris, Point-essais, Seuil, 582 p.

<sup>85</sup> Masud Khan, « Être en jachère », dans *Passion, solitude et folie*, Paris, Gallimard, 1983.

<sup>86</sup> Voir la nature de cette pratique sur la page [http://fr.wikipedia.org/wiki/Vipassana\\_bhavana](http://fr.wikipedia.org/wiki/Vipassana_bhavana)

magistralement dans les 6 tomes de « La Méthode ». Dans cette foulée les travaux des chercheurs transdisciplinaires du CIRET<sup>87</sup> sont également à considérer.

Ce MiMé aura à analyser de plus près les apports au management émancipant des investigations liées à la gestion des établissements publics comme les universités (comment concilier la gestion d'une université de gauche comme Paris 8 et sa nécessaire insertion dans une économie de marché qui exerce sa violence symbolique en profondeur), les associations (comment gérer des Mouvements caritatifs aujourd'hui sans tomber dans les rets de la toute puissance du libéralisme sans foi ni loi).

Son regard devrait porter sur les interpellations d'un management interculturel qui ne se borne pas à reproduire à l'échelon mondial l'idéologie et les pratiques d'un management dominé par l'Occident capitaliste dont la tumeur économique de la financiarisation contribue à l'essor du catastrophisme généralisé au détriment d'une authentique créativité entrepreneuriale. En quoi des systèmes de pensées, de croire, d'agir des cultures « autres » africaines, chinoises, hindoues, amérindiennes, aborigènes etc. nous concernent et nous provoquent par un sens de l'humain plus solidaire et relié ? Sur le plan international, quels sont les systèmes actuels de management des autres pays riches, mais plus soucieux de Bonheur intérieur brut que de Produit intérieur brut, qu'en Amérique ou en France, par exemple dans les pays nordiques ?

Enfin le MiMé aura pour tâche importante de réfléchir à une éducation et à une pédagogie appropriées à l'établissement et au développement de son noyau paradigmatique auprès des étudiants des grandes écoles et des universités, comme auprès des cadres dirigeants des entreprises dans des formations continues.

## Bibliographie

- Alter N., (2010), *L'innovation ordinaire*, Paris, coll. Quadrige, PUF, (1ère éd. 2000).
- Antelme R., (1978), *L'espèce humaine*, Paris, Gallimard.
- Ardoino J., (1999), *Éducation et politique*, Paris, Anthropos, 2ed .
- Ascencio C., (2007), *Manager en Chine : les managers français vus par leurs collaborateurs chinois*, Paris, L'Harmattan.
- Aubert N. (éd) 2004), *L'Individu hypermoderne*, Sociologie clinique, Éditions Erès, Ramonville Saint-Agne.
- Aubert N., de Gaulejac V., (2007) *Le coût de l'excellence*, Paris, Le seuil, (1991), (2<sup>e</sup> éd.).
- Barbier R., (1997a), *L'Approche Transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris : Anthropos
- Barbier R. (1997b), *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars.
- Barbier R., (1997c), *L'approche transversale, l'écoute sensible en sciences humaines*, Paris : Anthropos
- Barabel, M. & Meier, O. (2006). *Manageor*, Paris : Dunod.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. Dans *Harvard Business Review*, 68(4), 138-145.
- Bloch E., (1976, 1982, 1991), *Le Principe Espérance*, Paris, Gallimard, 3 vol.
- Bitbol M (2009), *De l'intérieur du monde ; pour une philosophie et une science des relations*, Paris : Flammarion.
- Bolle de Bal M., (1996), *Voyages au cœur des sciences humaines, De la Reliance*, T1 « Reliance et théories », T2 « Reliance et pratiques », Paris : L'Harmattan.
- Castoriadis C., (1999) *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, coll. Poche, (1975).
- Chaillou M., (2007), *L'écoute intérieure, neuf entretiens avec Jean Védrières*, Paris, Fayard.
- Chairasmisak K, (2005), *Enseignements d'un dirigeant asiatique : Sagesse et efficacité*, Paris, Éditions d'organisation.
- Chanlat J-F., (s/dir) (2007). *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Laval, Québec, PUL.
- Chieng A., *La Pratique de la Chine*, (2007), Paris : L'Gf, préface de François Jullien.
- Comte-Sponville, A. (2010). « Méditer », *Le Monde des religions*, juillet-août 2010, p. 82.
- Crozier, M. (1995), *La société bloquée*, Paris, Seuil, 1995, (3<sup>e</sup> éd).

---

<sup>87</sup> Voir le site du CIRET de Basarab Nicolescu <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/>

- Daraki M., (1989), *Une religiosité sans dieu. Essai sur les Stoïciens d'Athènes et Saint Augustin*, Paris, La Découverte.
- Debray R., (2009). *Le moment fraternité*, Paris, Gallimard.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. dans *Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Dejours C., (1995). *Le facteur humain*, Paris : PUF, Coll. Que sais-je ?
- Dejours C., (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris : Le Seuil.
- Dejours C., (2000). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, nouvelle édition augmentée*, Paris: Bayard.
- Dejours C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation du travail*, INRA éditions.
- Dejours C., (2005/1). Nouvelles formes de servitude et suicide, revue *Travailler*, n°13.
- Dejours, C., (2007). « Une nouvelle forme d'aliénation au travail qui tue », *Santé et Travail*, n°60, 26-28.
- Dejours C. et Bègue F., (2009), *Suicide et travail, que faire ?* », Paris : PUF.
- Dostaler G. & Maris B., (2009), *Capitalisme et pulsion de mort*, Paris, Albin Michel.
- Droit, R-P., (2009) *Philosophies d'ailleurs*, Paris, Hermann.
- Dufour D-R., (2005), *On achève bien les hommes - De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël.
- Dufour D-R. (2007), *La divin marché : la révolution culturelle libérale*, Paris : Denoël, 2007.
- Du Roy I., (2009), *Orange stressé : le management par le stress à France-Télécom*, Paris : Éditions La Découverte.
- Faure S., (2003). *Manager à l'école de Confucius*, Paris : Éditions d'organisation.
- Faure S., (2007). *Sagesse chinoise, mettez du chat dans votre management : savoir bouger, sauter, atterrir et se relever*, Paris : Éditions d'organisation.
- Fernandez B., (2002). *Identité nomade*, Paris : Anthropos, Economica.
- Ferry L., (2008). *Apprendre à vivre. Traité de philosophie à l'usage des jeunes générations*, Paris, coll. « J'ai lu ».
- Giust-Desprairies F, (2003). *L'imaginaire collectif*, Paris : Eres, coll. Sociologie clinique.
- Go, N. (2004). *L'art de la joie. Essai sur la sagesse*, Paris, Buchet Chastel, coll. Les essais.
- Go N., (2008). *Les printemps du silence*, Paris : Buchet Chastel, coll. Les essais.
- Habermas J., (1976), (1968). *Connaissance et intérêt*, Paris : Gallimard, coll. Bibl. Philosophique.
- Hardman, J. (2010). Regenerative Leadership: A Model for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education, and Community. *Integral Leadership Review*, 10(5), 1-17.
- Jullien F., (1992). *La Propension des choses. Pour une histoire de l'efficacité en Chine*, Paris: Seuil.
- Jullien F., (1998). *Un sage est sans idée ou l'autre de la philosophie*, Paris : Seuil.
- Jullien F., (2005), *Nourrir sa vie. À l'écart du bonheur*, Paris : Seuil.
- Jullien F., (2009). *Les transformations silencieuses. Chantiers 1*, Paris : Grasset.
- Kamenarovic I.P, (2001), *Le conflit, perceptions chinoise et occidentale*, Paris: Cerf. La nuit surveillée.
- Khan M., (1983), « Être en jachère », dans *Passion, solitude et folie*, Paris : Gallimard.
- Kojève A., (2004), *La notion d'autorité*, Paris : Gallimard, bibliothèque des idées.
- Kosik K., (1988), *La Dialectique du concret*, Paris : François Maspero, éditions de la Passion.
- Krishnamurti, (1997) (USA1995), *Le livre de la Méditation et de la Vie*, Paris, Stock, poche.
- Lapassade G., (2006), *Groupes, organisations, institutions*, Paris, Anthropos, coll. Anthropologie (5<sup>e</sup> rééd de 1974).
- Hai Ja Bang (2003) (calligraphies), présenté par Charles Juliet et traduit par Sunmi Kim in *Les Mille Monts de la lune : poèmes de Corée*, Paris: Albin Michel.
- Mintzberg, H., (2004, 2<sup>e</sup> éd), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris: Éditions des organisations.
- Morin E., Kern A-B., (1996) *Terre-patrie*, Paris: Seuil.



- Morin E., (2007), *Vers l'abîme ?* Paris: L'Herne.
- Ogien, A., Quéré, L. s.dir, (2006), *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Economica, coll. Etudes sociologiques.
- Onfray, M. (1997). *Politique du rebelle. Traité de résistance et d'insoumission*, Paris : Grasset.
- Pelt J-M., avec la collaboration de Steffan F., (2008), *Nature et spiritualité*, Paris, Fayard, pp.11-18.
- Revault d'Allonnes M. (2008), *L'homme compassionnel*, Paris, Seuil.
- Ricard M., (2008), *L'art de la méditation*, Paris, Nil.
- Ricoeur P., Greich J. (préface), ( 2009) (1950), *Philosophie de la volonté*, T.1, *Le volontaire et l'Involontaire*, Paris, Point-Seuil, et T.2, *Finitude et culpabilité*, Paris, Point-essais, Seuil.
- Serres M., (1985), *Les cinq sens*, Paris, Grasset.
- Staune J., (2007), *Notre existence a-t-elle un sens ? Une enquête scientifique et philosophique*, Paris, Presses de la Renaissance.
- Stavolone G., (1989), *La reliaison : Une vie sous le regard de Kalou Rimpotché*, éd. Claire Lumière.
- Taylor F.W, (1903), *Shop Management*, Harper & Brothers, New York-Londres; *Principles of Scientific Management*, *ibid.*, 1911 (trad. franç. *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957).
- Vandermeersch L., (1994,) *L'institution chinoise de remontrance*, *Études chinoises*, vol. XIII, n° 1-2, printemps-automne.
- Xiran, (2005). *Chinoises*. Paris: Picquier-poche.
- Yulggok Yi I., (2009). *Anthologie de la sagesse extrême-orientale*, préface de Philippe Thibault, ed. AutresTemps.

## Webographie

- Ardoino, J. sur le « management » : <http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/MANAGEMENT.pdf>
- Ardoino J., (1990), *Autorisation* in *Encyclopédie* PUF, Paris, <http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation.pdf>
- Barbier, R. (2010) « Le management émancipant » in « Le journal des chercheurs » [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=1290](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=1290) page consultée le 28-07-2010.
- Ardoino, J. "autorisation" [http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation\\_2.pdf](http://jardoino.club.fr/pdf/autorisation_2.pdf) pagfes consultées le 10 octobre 2010.
- Barbier R., (2004), Flash existentiel et reliance, in *Le journal des chercheurs*, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=148](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=148) (page vue le 31 août 2009)
- Barbier,R. <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.rb.aif> , page consultée le 10 octobre 2010.
- Barbier R., (2000), *Sagesse chinoise et éducation*, communication au Colloque du R.Y.E. (Recherche sur le Yoga dans l'éducation), Sagesses anciennes et innovations en pédagogie, UNESCO, en ligne sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/SagChinUNESCO.html>, page consultée le 10 octobre 2010.
- Barbier, R. (janvier 2009). Rapport pour le CIRPP : *Imaginaire et création institutionnelle. L' « identité espérée » dans une organisation de recherche en sciences de l'homme et de la société, le cas du CIRPP.* <http://www.cirpp.pseau.cci.fr/webCIRPP/index.jsp>
- Barbier, R. achèvement, inachèvement, accomplissement, communication au colloque Lapassade, université Paris 8, 2009, à écouter sur le web <http://www.barbier-rd.nom.fr/accomplissement.RB.aif>, page consultée le 10 octobre 2010.
- Barbier R., (2008) La transparence, l'épaisseur et l'être du milieu, *Le Journal des chercheurs*, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=893](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=893) page vue le 18-09-2009.

Barbier R., le moment de retournement en éducation, in *Le journal des chercheurs*, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=843](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=843), 2007, page vue le 18-09-2009.

Barbier R., (2009), *bibliographie générale sur la pensée chinoise*, sous le lien <http://www.barbier-rd.nom.fr/bibliometischine.html> (page consultée le 29-08-2009).

Chevrier S., (1996), *Le management des projets interculturels ; entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la Tour de Babel*, Séance des Amis de l'École de Paris, 5 janvier 1996, <http://www.ecole.org>, École de Paris du management.

Le Goff J-P, Management et imaginaire social, <http://www.tous-les-savoirs.com/index.php?op=conferenciers&f=77&a=audio>; page consultée le 24 août 2009.

Hardman, J. (2010). Regenerative Leadership: A Model for Transforming People and Organizations for Sustainability in Business, Education, and Community. *Integral Leadership Review*, 10(5), 1-17.

Remi Hess <http://www.barbier-rd.nom.fr/GroupeOrgan.institution.pdf> consultée le 10 octobre 2010.

Macrez J., (2003) L'autorisation noétique. Vers une spiritualité contemporaine, in *Le journal des chercheurs*, [http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=70](http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=70) page vue le 18-09-2009.

Management et nouvelle religion : <http://www.youtube.com/watch?v=FzivKtaqhxQ&feature=related> consultée le 10 octobre 2010.

<sup>1</sup>*Dominium Mundi - L'Empire du management*, France, 2007, 67mn. Conçu par Pierre Legendre, G., Caillat, P., Bardet O., sur un texte inédit de Legendre P. Une coproduction : ARTE France, Idéale Audience.

« Connaissez-vous Jacques Ardoino », *Le Journal des chercheurs*, [http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id\\_article=348](http://barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=348), page consultée le 28-08-2009.