

## INTRODUCTION

Gaëlle MOAL-ULVOAS

Catherine VOYNNET-FOURBOUL

.....  
 Gaëlle MOAL-ULVOAS : Enseignante-Chercheure en Marketing et Affaires Internationales, Brest Business School - gaelle.ulvoas@brest-bs.com  
 .....

Catherine VOYNNET-FOURBOUL : Maître de conférences, habilitée à diriger les recherches, Université Panthéon-Assas Paris 2 - voynnetf@gmail.com

Est-il « mission impossible » de parler de spiritualité et de management, tant les deux termes semblent aller dans des directions opposées : le premier dans une forme d'intériorité intime, le second dans une extériorisation agissante faite de commandement, d'organisation et de direction stratégique (Lussato, 1977 ; Gélénier, 1971 ; Martinet, 1984) ? La place de la spiritualité en management, c'est-à-dire dans la gestion des activités de l'entreprise qu'il s'agisse de la stratégie, de la finance, des ressources humaines ou bien du marketing, n'est qu'exceptionnellement évoquée à partir des années 2000. La finalité de cet ouvrage est de montrer que ces deux termes ne sont pas incompatibles et de souligner l'importance et les bienfaits potentiels de leur mise en perspective. La spiritualité peut contribuer à répondre : 1) aux aspirations de travailleurs confrontés à des mutations considérables dans leur environnement de travail, mais aussi : 2) à des évolutions sociétales majeures dans la conception même des modes de vie.

Compte-tenu de l'ampleur des champs potentiellement concernés, cet ouvrage se limitera à aborder la spiritualité du point de vue managérial, soit comme un élément potentiellement bénéfique dans la gestion des ressources humaines et des relations professionnelles intra entreprise, soit comme un atout dans des relations de nature commerciale.

D'emblée l'intrication spiritualité, religion, laïcité, sens de l'action individuelle et collective, au et hors travail est telle qu'il convient aussi de procéder à un tri pour savoir de quoi l'on parle véritablement. C'est à cet exercice que vise, entre autres, l'introduction de cet ouvrage. Une première partie concerne à la fois la brutalité des évolutions sociales et sociétales et ses conséquences ainsi que les aspirations humaines ; la deuxième partie est relative à la spiritualité proprement dite et aux définitions retenues pour comprendre la manière dont celle-ci peut s'articuler dans ce contexte. Enfin un cadre conceptuel pour l'étude de la spiritualité en management est proposé, suivi de la présentation des dix contributions qui constituent cet ouvrage.

## 1. Un contexte social et sociétal porteur d'attentes spirituelles

Le contexte social et sociétal actuel génère des besoins nouveaux en matière de spiritualité, qui commencent à influencer la gestion. Inglehart (1977, 1990) relève les bouleversements sociaux et économiques qui accompagnent un profond changement de valeurs et le déclin du tissu relationnel fondé sur le voisinage, la famille étendue, les communautés citoyennes ou religieuses. La manière de consommer, le lieu de travail constituent des sources de communauté, de connexion pour dépasser un certain vide (Lipovetsky, 1983). Des attentes générales en matière de spiritualité sont décelables dans la société à la fois pour échapper au malaise social mais aussi par inclination positive.

### 1.1. La transformation du travail

Même si les aspirations spirituelles innervent l'ensemble de la gestion et de ses disciplines, on remarque que la gestion des ressources humaines est particulièrement impactée par la transformation du travail. En particulier, les situations d'anomie et les risques psychosociaux sont à l'origine de profonds changements en cours.

Ainsi, les situations d'anomie ont provoqué des effets destructeurs comme le décrit Lorenz (1973) : « *Quand un jeune a perdu l'héritage spirituel de la culture dans laquelle il a grandi et qu'il ne l'a pas remplacé par la spiritualité d'une autre culture, il lui devient impossible de s'identifier à rien ni à personne ; il devient véritablement un non-être* ». Le besoin des personnes passe de plus en plus par l'expression de leur être profond, de ne pas amputer une partie de soi au travail ou dans sa façon de consommer, et d'être reconnues comme des êtres à part entière.

L'environnement du travail est marqué par de fortes pressions, la montée des risques psychosociaux, la responsabilisation des personnes et la décentralisation. Ces évolutions se sont accompagnées de procédures de contrôle envahissantes et d'un fort degré de stress. L'histoire du management est saturée d'épisodes de « harcèlement moral » et de vagues de suicides de salariés au sein de l'entreprise comme chez France Télécom, dont l'ex-dirigeant Didier Lombard a été mis en cause. Les suicides ne se limitent pas aux salariés. Les « petits » patrons des PME en font aussi les frais, en particulier à cause d'un surcroît de normes administratives, mais surtout de la pression des banques. Les fonctionnaires sont aussi concernés, particulièrement les forces de l'ordre (gendarmes et policiers) pourtant bien préparées à gérer le stress<sup>1</sup>.

Pour faire face à la montée de ces risques psychosociaux, des politiques portant sur l'amélioration de la qualité de vie au travail commencent à opérer un tournant managérial. Dans ce même contexte, un travail porteur de sens est indispensable à l'innovation et à la créativité dont les entreprises ont besoin pour faire face à la pression concurrentielle. Ainsi un nombre croissant de cadres et de dirigeants sont en quête de sens et de satisfaction au travail plutôt que de rémunération et de temps (Fry, 2003). Le désir de bien-être au travail

1 <https://www.gendxxi.org/les-suicides-de-gendarmes-et-policiers-analyse-2016-decennie-2006-2015/> (non repris en bibliographie).

monte en puissance (Friedman et Lobel, 2003), soulevant des interrogations à propos du modèle actuel de l'entreprise et suggérant la nécessité d'un modèle d'entreprise plus humaine.

L'analyse du contexte managérial est aussi celle d'une « accélération » (Rosa, 2012) ou d'une « transition fulgurante », voire « vertigineuse » pouvant conduire à un bouleversement systémique du monde (Giorgini, 2014). Si le constat est similaire : une accélération foudroyante, liée en grande partie aux évolutions technoscientifiques, au « tout numérique », les conclusions n'en sont pas moins opposées : l'un (Rosa, 2014) en expose les dégâts et les risques psychosociaux parmi lesquels l'aliénation ; l'autre (Giorgini, 2014) espère un « *tiers chemin ouvrant la voie à un développement [...] à la fois scientifique, philosophique, artistique et spirituel* » (*ibid.* : 202) qui donne un sens au futur dans une optique spirituelle, celle du partage, et propose un lien entre religion, sens et spiritualité comme il sera développé *infra*. En outre, sur un plan sociétal, des évolutions majeures des modes de vie s'inscrivent dans une optique spirituelle.

## 1.2. Des évolutions dans la conception des modes de vie

Des évolutions apparaissent dans les modes de vie qui proviennent de mouvements sociaux profonds, plus particulièrement chez les consommateurs qui vont rechercher une consommation en accord avec leurs valeurs spirituelles. Ainsi, les consommateurs expriment leur désir d'une consommation en adéquation avec des valeurs spirituelles axées sur le respect de soi, de la nature et des autres hommes. Cette évolution donne naissance à des mouvements de consommation qui expriment une préoccupation écologique *via* la recherche d'une vie saine, de produits « bons » pour la santé et aussi une prédilection pour les circuits courts, non polluants et valorisant le travail des producteurs (Bobrie et Duyck, 2013). Cette évolution est à mettre en lien avec une méfiance grandissante du public vis-à-vis des produits issus de l'agro-industrie. Une série de crises (« vache folle » à partir de 1994, « fraude à la viande de cheval » en 2013 et « grippe aviaire » en 2017) ont engendré un mouvement de suspicion qui semble s'installer durablement dans l'opinion publique. Ce mouvement, relayé par les médias et pris en charge par le discours politique, constitue l'un des aspects de la « résistance » (Penaloza et Price, 1993 ; Kozinets et Handelman, 2004 ; Roux, 2012 ; Thompson et Coskuner-Balli, 2007 ; Dubuisson-Quellier, 2009). De nombreux segments de consommateurs, face au « pouvoir » constitué par les acteurs de l'offre marchande des biens de consommation, aussi bien les industriels du secteur agro-alimentaire que les grandes entreprises de la distribution, expriment ainsi leur volonté de changement.

Par ailleurs, les consommateurs évoluant dans un contexte laïque qui canalise et peut restreindre l'expression de leur spiritualité dans certains temps et lieux de la vie, cherchent dans l'espace et le temps privés de la consommation un moyen de l'exprimer. La consommation ethnique ou communautariste en est un exemple. Nguyen-Conan (2011) parle ainsi du marché de l'ethnique qui consiste à développer des offres spécifiquement dédiées à des groupes identifiés. C'est le cas, par exemple, du téléphone mobile casher en Israël. En France, le développement de l'offre halal qui touche aussi bien l'alimentation que la mode, la pharmacie ou le tourisme en constitue un autre exemple (Bergeaud-Backler,

2017). Cette nouvelle offre communautaire offre un moyen, pour le consommateur, de rester en conformité avec ses *credo* religieux. Son développement n'est rendu possible que par la rencontre des intérêts marchands avec des attentes supposées de consommateurs. *De facto* il s'agit bien d'une marchandisation de postures religieuses. Ce phénomène concerne également des communautés qui se regroupent autour d'un intérêt commun sur des modes de vie. Ainsi, le mouvement de consommation « bio » et les enjeux économiques associés ont donné lieu à un mouvement de fond relayé par la distribution. On peut s'interroger sur l'avenir du mouvement « végane »<sup>2</sup> par exemple dans la grande distribution.

Face à cette situation, caractérisée et par une accélération, et par un « vide » (Lipovetsky, 1983), assortie d'aspiration spirituelle des individus, une prise en compte de la spiritualité en management ne constitue-t-elle pas une réponse potentielle ?

## 2. La spiritualité : quelle définition ?

Le concept de spiritualité apparaît dans des disciplines sources des sciences de gestion, telles la psychologie et la sociologie, dans les années 1950-90, période depuis laquelle il s'est progressivement installé et a gagné en popularité et en reconnaissance. Depuis les années 1960, on observe en sociologie des religions une rupture qui se traduit par un déclin de la religion organisée telle qu'on la connaissait jusqu'alors, le développement du pluralisme religieux et l'émergence de formes nouvelles et individualisées de foi. La religion ne constitue ainsi plus le cadre normatif et de référence qui ordonnait les comportements individuels et collectifs d'autrefois. Les individus se sont émancipés des tutelles religieuses pour conquérir leur autonomie spirituelle et de nouvelles formes de croyances apparaissent. « *Si l'appartenance religieuse est devenue facultative, il n'y a pas éviction des croyances, mais développement de leur individualisation et de leur subjectivisation* » (Robert-Demontrond, 2007). Au début du XXI<sup>e</sup> siècle, la spiritualité reste donc un courant actif.

Il convient toutefois de noter que la définition de la spiritualité se caractérise en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle par une absence de consensus. Elle obéit à quatre courants de pensée, exception faite de celui qui en fait un attribut de l'esprit humain : « l'homme d'esprit », celui susceptible de distanciation des situations *via* l'humour et qui sera abordé dans la conclusion du présent ouvrage. Au total, cet ouvrage a été construit autour de quatre conceptions de la spiritualité (Krishnakumar et Neck, 2002), issues de courants religieux, existentialistes, intrinsèques et aussi athéistes.

### 2.1. La conception religieuse de la spiritualité

Il n'est guère possible de parler de spiritualité sans que la référence première ne soit la religion. Plusieurs définitions ont été données du concept, qui ont souvent pour point commun d'éviter de se placer dans une perspective théologique spécifique. Delener (1990 : 27) la définit comme « *un système unifié de croyances et de pratiques relatives au sacré* ». Comte-Sponville (2006), reprenant

2 <http://www.vegan-france.fr/pourquoi-vegan.php>; on notera la présence d'une « boucherie végétarienne » à Paris.

et prolongeant Durkheim, expose : « *j'appelle religion, tout ensemble organisé de croyances et de rites, portant sur des choses sacrées, surnaturelles ou transcendantes [...] et spécialement sur un ou plusieurs dieux [...], croyances et rites qui unissent en une même communauté morale ou spirituelle ceux qui s'y reconnaissent ou les pratiquent* ».

La religion constitue, *de facto*, l'une des principales réponses aux besoins spirituels des individus (Pargament, 1999). C'est probablement la raison pour laquelle religion et spiritualité sont encore si souvent confondues. La religion possède deux dimensions : l'identité religieuse et la religiosité. L'identité religieuse correspond à la tradition spécifique dans laquelle s'inscrivent les adhérents d'une religion donnée. Chaque doctrine propose un corps central de principes moraux auquel ses adhérents doivent se conformer. Au-delà de ces principes centraux qui présentent certains points communs, la doctrine peut aussi édicter des règles qui guident ses adhérents dans la façon de vivre leur vie. Le premier élément distinctif de la religion par rapport à la spiritualité réside dans le fait que l'identité spirituelle n'est pas nécessairement religieuse. Le second élément est que la religion reste de nature collective, là où la spiritualité est de nature individuelle.

La religiosité constitue une dimension à part entière de la religion. Elle consiste en « *le degré auquel une personne adhère à ses valeurs, croyances et pratiques religieuses et les utilise dans sa vie quotidienne* » (Worthington *et al.*, 2003 : 85). Elle représente l'équivalent de l'engagement spirituel, qui sera défini *infra*, appliqué à une personne dont l'identité spirituelle est religieuse. Ainsi, les individus ne pratiquent pas tous leur religion de la même manière. Pour certains, les principes religieux sont au centre de leur vie et leur comportement doit être en permanence en accord avec ces principes. Pour d'autres, les mêmes principes religieux occuperont une position plus périphérique dans leur identité propre. C'est leur religiosité qui les distingue. La religiosité est elle-même un concept bidimensionnel qui se structure autour de deux dimensions reconnues (Worthington *et al.*, 2003) : la dimension dévotionnelle et cognitive, qui est privée et représente l'individu dans sa connaissance de sa religion, sa croyance et son expérience personnelle ; la dimension participative et comportementale, qui est publique et représente l'individu dans sa participation à des activités religieuses organisées.

La spiritualité ne coïncide pas systématiquement à la religiosité comme le notent de nombreux auteurs académiques (*cf.* Tableau 1 *infra*). Principalement on retiendra que la spiritualité fait référence à un domaine beaucoup plus large que n'importe quelle religion organisée et détentrice de doctrines et de dogmes. Au contraire la spiritualité se révèle la source d'une quête permettant à chacun de trouver du sens dans sa vie, de se sentir connectée avec les autres êtres humains. La quête spirituelle constitue un processus dynamique par lequel les personnes cherchent à découvrir leurs potentiels, leur finalité ultime, leurs relations personnelles avec quelque chose de plus grand qui peut ou peut ne pas être Dieu. On reprendra ci-après l'analyse proposée par Badrinarayanan et Madhavaram (2008).

**Tableau 1 - Différences entre spiritualité et religiosité**

Spiritualité	Religiosité	Sources
Une recherche intérieure de sens	Un système de croyances organisées	Duchon, Plowman (2005)
Sujet approprié de discussion sur le lieu de travail – informel, personnel, universel, tolérant	Sujet non approprié de discussion sur le lieu de travail – dogmatisme, intolérance	Mitroff, Denton (1999)
Indépendant de la religion	Peut servir de véhicule, de carte pour développer sa spiritualité	Kale (2004)
Vaste concept qui représente des croyances et valeurs	Concept plus étroit qui réfère à des comportements, dogmes et doctrines	Fry (2003)
Regard sur l'intériorité, plus inclusif, universel, interconnexions	Regard extérieur selon les rites et rituels. Parfois dogmatique, exclusif.	Klenke (2003)
Non caractérisé par une affiliation ou un idéal	Caractérisé par la fréquentation du lieu du culte, les prières, engagement dans les activités paroissiales, le respect du dogme, etc.	Giacalone, Jurkiewicz (2003)
Lien théorique et empirique entre spiritualité et éthique	Pas de relation claire entre religion et éthique	Giacalone, Jurkiewicz (2003)

Si la spiritualité s'avère un concept plus large qui représente des croyances, des valeurs et une transcendance, la religiosité, plus étroite, se réfère aux comportements (Chandler *et al.*, 1992). Alors que la religiosité s'exprime de manière publique, le plus souvent dans le contexte d'une institution religieuse, la spiritualité reste principalement une affaire privée et peut ou peut ne pas être exprimée publiquement (Ingersoll, 1994). On peut exprimer sa spiritualité dans un contexte religieux, mais la religiosité d'un individu n'est pas toujours le produit de la spiritualité. Le chevauchement entre spiritualité et religiosité peut être trouvée dans le cadre d'une expression publique.

Ceci amène également à opérer une autre distinction croisant les univers spirituels et religieux comme le montre le Tableau 2 ci-après, s'appuyant sur les travaux de Mitroff et Denton (1999).

**Tableau 2 - Spiritualité et religiosité (Mitroff et Denton, 1999)**

+  Spiritualité	<b>Spirituel et non religieux</b>	<b>Spirituel et religieux</b>
	Mystique La spiritualité domine la religion Spiritualité source des croyances et valeurs universelles	Synonymes et inséparables Spiritualité vécue en groupe Spiritualité et religion sources des croyances et valeurs universelles
-  Religiosité	<b>Non spirituel et non religieux</b>	<b>Non spirituel et religieux</b>
	Laïc, athée, agnostique Ni la religion, ni la spiritualité ne sont premières: croyances et valeurs universelles peuvent être atteintes indépendamment de la religion ou de la spiritualité	Sens du sacrifice, vertueux, la religion en héritage familial La religion domine la spiritualité, La religion: source des croyances et valeurs universelles
	-	+

Après avoir montré la distinction entre religiosité et spiritualité, il revient d'évoquer la puissance de la religion ou de l'expérience religieuse en matière de spiritualité. Le principe central de la religion est la foi. Le terme de foi est à l'origine un terme religieux qui signifie croire en Dieu, aux enseignements d'une religion. La foi peut aussi se concevoir en dehors du cadre religieux. Fowler (1995: 14) la décrit comme « *une orientation de la personne en entier, qui donne un sens et un but aux espoirs, aux efforts, aux pensées et aux actions de chacun* ». La spiritualité chrétienne historiquement influente en France est riche de nombreux auteurs qu'il est impossible de citer dans le cadre de cet ouvrage. Saint Jean de la Croix (1984) en 1583 considère la foi comme l'unique moyen de connaissance de Dieu, et l'espérance et le détachement comme les éléments centraux qui mènent à Dieu. La vie mystique est un chemin rarement emprunté, qui passe par une voie purificatoire, illuminative puis unitive et par « l'ivresse spirituelle » au sens de Sainte Thérèse d'Avila (1995), une forme d'extase dans la rencontre avec Dieu (*ibid.* chap. XVI). Ces grands mystiques ont influencé la spiritualité chrétienne et le développement spirituel.

## 2.2. La conception existentialiste de la spiritualité

Dans cette conception qui correspond à celle de Bergeron (1999), la spiritualité est un attribut humain qui permet de dépasser les contingences pour s'interroger sur le sens de l'existence, l'éthique dans les comportements et les valeurs qui mobilisent la vie humaine. Elle est alors à la fois un élément constitutif de la personne humaine et un art de vivre dans le respect de son être fondamental. La spiritualité concerne donc la quête du sens, à travers laquelle se pose plus spécifiquement la question du sens de l'existence (Shafranske et Gorsuch, 1984). Pour relever le défi de la définition du concept de spiritualité, une quarantaine de définitions ont été analysées, pour retenir trois dimensions au concept: le soi intérieur, l'altérité et le sacré. La spiritualité repose ainsi sur la relation à soi, la relation à l'environnement (humain et naturel) et la relation au sacré (Shafranske et Gorsuch, 1984; Atchley, 1997; Roof, 1993; Tillich, 1963). La relation à « soi » (Shafranske et Gorsuch, 1984) en lien avec la conscience de soi, en serait l'un de ses principaux déterminants. La spiritualité concerne aussi la relation de chaque individu à l'altérité, à savoir ce qui est « autre ». Reich (2000:



126) indique que « *les liens profonds entre les êtres humains entre eux, et entre les êtres humains et la nature* » sont au cœur de la spiritualité. Ce travail retient une acceptation large du concept d'altérité pour aller au-delà de la seule personne humaine et considère que l'altérité possède deux dimensions : une dimension humaine et une dimension environnementale. La dimension humaine inclut l'ensemble des autres personnes, vivantes et/ou disparues. La dimension environnementale inclut la nature et l'univers, soit l'ensemble naturel large dans lequel vit l'Homme et au sein duquel il va analyser son rôle. Enfin la spiritualité concerne la relation au sacré (*sancire* : ce qui est à part, séparé). Le terme de sacré, qui s'oppose à celui de profane (Eliade, 1965), désigne les différentes conceptions d'un pouvoir extérieur à l'être humain auquel l'homme peut être amené à se référer : Dieu, un pouvoir supérieur, le destin, le Cosmos, etc. Par opposition au profane, le sacré fait référence à ce qui est interdit, inviolable et intouchable. Il concerne tout ce qui est vénéré par l'Homme, que ce soit sous la forme d'une puissance supérieure pour certains ou un élément de la nature pour d'autres. Parce qu'elle paraît bien adaptée à la diversité spirituelle présente dans les sociétés contemporaines où le sacré n'est pas limité au Divin, et donc à une forme religieuse, cette recherche s'appuie sur la définition de Hill *et al.* (2000 : 67) pour qui « *le sacré est une perception, socialement influencée, soit d'un être divin, soit d'un sens de la réalité ultime ou de la vérité* ». Enfin, la spiritualité, en tant que quête du sens de l'existence, fait appel à la capacité humaine de transcendance que Piedmont (1999 : 986) définit comme « *la capacité d'un individu à sortir de sa perception immédiate du temps et de l'espace et à voir la vie sous un angle plus large, plus détaché, qui conduit à une compréhension plus holistique et interconnectée de la vie* ». La quête spirituelle prend alors en compte les dimensions décrites précédemment (le soi intérieur, l'altérité et le sacré) pour les transcender. C'est sa capacité de transcendance qui permet à l'Homme de se développer spirituellement et c'est l'interconnexion des trois dimensions qui permet la considération de l'existence dans son ensemble et l'obtention de son sens.

Au total, la spiritualité possède deux facettes : l'identité spirituelle et l'engagement spirituel. Concernant le premier volet : l'identité spirituelle correspond à l'ensemble des valeurs et des croyances d'ordre spirituel partagées par un groupe de personnes. Elle peut être religieuse ou non religieuse. Si les identités religieuses demeurent au cœur des principales identités spirituelles, on en recense de nombreuses autres (athéisme, agnosticisme, spiritualité laïque, humanisme, etc.). Concernant le deuxième volet : l'engagement spirituel se définit comme « *l'importance que l'individu va donner à la spiritualité dans sa vie et la force avec laquelle il va chercher à se développer spirituellement* ». Chaque individu pourra être défini par ces deux éléments : identité et degré d'engagement spirituels.

Au terme de cette analyse et en l'absence, dans la littérature, de définition de la spiritualité qui fasse état à la fois de la quête de sens, de la relation à soi, à l'altérité et au sacré et du rôle de la transcendance, cette recherche retient, dans cette conception existentialiste, la définition suivante : « *la spiritualité est la construction individuelle du sens de l'existence. Elle a pour dimensions le soi intérieur, l'altérité et le sacré. Elle fait appel à la capacité de transcendance de*



*l'être humain pour interconnecter ces dimensions et accéder au sens de sa vie»* (Moal-Ulvoas, 2013 : 112).

La spiritualité se révèle donc être la source d'une quête permettant à chacun de trouver du sens dans sa vie, de se sentir connecté avec les autres êtres humains et l'environnement plus large au sein duquel il se place. La quête spirituelle constitue un processus dynamique par lequel les personnes cherchent à découvrir leurs potentiels, leur finalité ultime, leurs relations personnelles avec quelque chose de plus grand qui peut être ou ne pas être Dieu.

### **2.3. La conception intrinsèque de la spiritualité**

Dans la conception intrinsèque, la spiritualité est un concept ou un principe qui provient de l'intérieur d'un individu, faisant référence à une conscience intérieure (Guillory, 2000) qui s'écarte des connotations formelles et cérémoniales de la religion (Graber, 2001). Dans cette conception c'est surtout le sentiment d'être connecté à quelque chose de plus grand que soi et aux autres qui prédomine (Ashmos et Duchon, 2000). Mitroff et Denton (1999) évoquent le sentiment fondamental d'être connecté avec son être complet, aux autres et à l'univers entier. C'est alors la transcendance qui est l'élément premier de cette conception.

Dans la conception intrinsèque, ce travail retient la définition suivante établie à partir d'une analyse portant sur vingt-sept auteurs anglo-saxons d'articles scientifiques de gestion : *« la spiritualité est une ideopraxis relationnelle centrée sur une présence spirituelle qui unifie (permet de trouver une harmonie, l'intégration des aspects variés de soi-même), oriente (en permettant de faire sens, de trouver sa place - ce à quoi on est appelé dans la vie - et de se relier à des préoccupations ultimes) et mobilise tous les aspects de la vie »* (Rojas, 2002 : 37). Elle permet ainsi la réalisation de soi, de ses aspirations et de son potentiel dans l'intensité et dans la joie.

L'ideopraxis regroupe « idée » et « praxis » pour décrire un effort délibéré d'unifier théorie et pratique, telle une habileté décrivant l'effort pour intégrer une certaine vision du monde à des activités quotidiennes, avec un effet désiré et à long terme, d'alignement et de transformation profonde ; l'ideopraxis consiste alors à intégrer les valeurs et les croyances dans le comportement quotidien (Zinnbauer *et al.*, 1997). C'est aussi un processus consistant à vivre ses valeurs personnelles les plus profondes (Neck et Milliman, 1994). Ce terme employé par Pfeffer et Sutton (2000) dans le cadre de la conversion de la connaissance en action, fait référence ici à la part d'engagement, de mise en acte et d'application de la spiritualité, extrêmement précieuse dans le cadre de la gestion.

La spiritualité reste intensément personnelle. Elle implique des expériences, des valeurs et des croyances partagées (Ashforth et Pratt, 2003). En ce qui concerne les modes relationnels, l'aspect intra-personnel est relatif aux pensées, sentiments, valeurs personnelles d'un individu, son monde intérieur, le lieu de sa réflexivité. Il concerne l'autodétermination, l'autocontrôle, la plénitude de soi, la découverte de soi et l'enrichissement de soi. L'aspect supra-personnel comprend les modes transactionnels, transformationnels et transfigurationnels, qui font partie du domaine de la relation à une présence spirituelle, à « quelque chose » de plus grand que soi, aux vérités ultimes. L'aspect interpersonnel fait

référence à l'application contextuelle de la spiritualité au travers des multiples interactions avec les autres, en dyade, en groupe ou dans des structures organisationnelles plus étendues. Il concerne le partenariat, les groupes, les modes de relations sociales, politiques ou religieuses. La présence spirituelle s'apparente à une manifestation qui relève des croyances ou des ressentis à propos d'une entité spirituelle qui unifie, oriente et mobilise les aspects *intra* -, *supra* - et *inter*- personnels de la vie d'une personne.

#### 2.4. La conception athée de la spiritualité

Associer spiritualité et athéisme reste un exercice auquel peu de chercheurs se sont livrés<sup>3</sup>. Pour Comte-Sponville (2006 : 10), « *la spiritualité est une chose trop importante pour qu'on l'abandonne aux fondamentalistes* », à l'obscurantisme, au fanatisme, et à la religion. Car ajoute-t-il (*ibid.* : 145), on peut se passer de religion, mais pas de communion, ni de fidélité, ni d'amour. Finkelkraut (2013), s'appuyant sur Pascal, estime qu'il convient de dégager la vie de l'esprit de la tutelle religieuse (*ibid.* : 42) et d'éviter, de toutes ses forces, de confondre le spirituel et le divin, et même, faisant alors référence à Baudelot, de lui substituer une autre forme de religion : la culture. Bref, pour ces deux auteurs, il serait même nécessaire de *laïciser la laïcité* (*ibid.* : 45). Existe-t-il alors une spiritualité pour les athées et de quelle nature ? Car qu'est-ce que la spiritualité ? Et qu'est-ce qu'un esprit ? « *Une chose qui pense* » répond Comte-Sponville, (*ibid.* : 146) citant Descartes. Et c'est bien ce qui sépare la spiritualité de la religion, car, que vous croyiez ou non en Dieu, au surnaturel, ou au sacré « *vous n'en serez pas moins confronté à l'infini, à l'éternité, à l'absolu – et à vous-même* » (*ibid.* : 147). Etre athée, ce n'est pas nier l'existence de l'absolu : c'est nier que l'absolu soit Dieu. Et n'être pas Dieu, ce n'est pas rien ! Que tout esprit soit corporel, n'empêche ni de s'en servir, ni de le vouer exclusivement aux tâches subalternes (*ibid.* : 150). Comte-Sponville (2006 : 151-152) propose trois « *vertus théologiques* » : une spiritualité de la fidélité plutôt que de la foi ; de l'action (le travail ; la transmission) plutôt que de l'espérance ; de l'amour plutôt que de la crainte et de la soumission. Traitant de l'athéisme, il considère que la vie spirituelle, en sa pointe extrême, touche à la mystique, au mystère qui n'a rien à voir avec un dieu, quel qu'il soit. Plusieurs sentiments peuvent guider l'action : « *l'immanensité* » : sa petitesse dans l'univers ; le sentiment « *océanique* » (union d'appartenance à l'universel : à quoi alors servirait un dieu ?), s'accompagnant d'immense paix, sérénité et allégresse ; la plénitude (non plus dans l'espérance et le manque, mais dans l'amour) ; la simplicité, et le silence (à la place du discours) dans l'action (et non dans la béatitude). Au total, que retenir de cet hymne à la laïcité, à une spiritualité laïque ? Qu'il n'est nul besoin, au contraire, d'un dieu pour exprimer sa spiritualité : il suffit d'agir et non de contempler, et d'aimer, d'être « *parmi les autres* ». Ce résumé un peu réducteur de la pensée de ce philosophe n'en rend compte qu'imparfaitement. On retiendra que la spiritualité « *laïque* » n'a rien à voir avec l'extase, mais bien avec une vie en acte et en vérité, dans un élan spirituel s'accompagnant d'une certaine urgence, car citant Spinoza « *la mort ne m'ôtera que mes illusions* » (*ibid.* : 200).

3 La Constitution française, dans son article premier, installe la laïcité comme principe fondateur de la République, mais on ne saurait confondre laïcité et athéisme qui nécessiteraient des investigations un peu éloignées du débat sur la spiritualité.

Après avoir défini le concept de spiritualité, il est utile de proposer un cadre conceptuel pour son étude en management.

### 3. Cadre conceptuel pour l'étude de la spiritualité en management

Ce paragraphe traite successivement des orientations actuelles des recherches en gestion et des pratiques sous-tendues par le développement spirituel de l'être humain.

#### 3.1. Les orientations des recherches en gestion

La gestion connaît un tournant paradigmatique (Kuhn, 1970 ; Ashar et Lane-Maher, 2004). De nombreux chercheurs et praticiens (Barrett, 1998 ; Harman, 1992 ; Sanford, 1992 ; Thompson, 1992) se sont saisis de la spiritualité tout d'abord dans les questions relatives au travail, en critiquant la vision mécaniste du monde et en prônant l'adoption d'une approche holistique pour gérer les organisations au XXI<sup>e</sup> siècle : ils ont plaidé pour une incorporation de la spiritualité en gestion. Le nouvel ordre économique se construit désormais sur la connaissance, l'innovation. Aussi, les organisations ont besoin de soigner leur réseau relationnel et de cultiver l'esprit humaniste pour assurer leur avantage compétitif. Ce changement de mentalité signe le rejet des dérives d'un matérialisme excessif et d'un consumérisme démesuré au profit de valeurs alternatives basées sur la qualité relationnelle, la coopération, l'attention aux autres, autrement dit de valeurs spirituelles. Le potentiel d'une théorie de la spiritualité dans les disciplines de la gestion est marqué dans les domaines suivants : le lieu et l'environnement de travail, la performance organisationnelle, les styles de leadership (Voynet-Fourboul, 2014), la décision (la RSE, l'éthique) et les fonctions managériales.

Concernant l'environnement de travail les recherches montrent que le lieu de travail joue un rôle significatif pour l'accomplissement des besoins d'entière et d'intégration des personnes (Neal, 1999), et que des typologies organisationnelles de spiritualité se distinguent (Cunha *et al.*, 2006), que la spiritualité augmente le bien-être des salariés et leur qualité de vie, qu'elle procure du sens au travail et permet de ressentir interconnexion et appartenance à une communauté (Giacalone et Jurkiewicz, 2003). La spiritualité chrétienne offre des perspectives tel l'éthos « Ignacien » consistant à être contemplatif dans l'action (Delbecq, 1999).

Le potentiel associé à la prise en compte de la spiritualité apparaît aussi dans les recherches en marketing, plus particulièrement l'étude du comportement du consommateur. Ainsi, la spiritualité du consommateur serait à prendre en compte pour comprendre plus précisément ses motivations (Moal-Ulvoas, 2014), la valeur perçue de l'offre marchande (Aurier *et al.*, 2004) ou l'expérience de consommation (Poulain *et al.*, 2013).

Pour l'heure les travaux de recherche s'observent plus largement en extension qu'en profondeur (Benefiel, 2003), car ce champ souffre de certaines contraintes : la pression à l'usage de recherches quantitatives (Mitroff et Denton, 1999) et un défaut de définitions et construits stables et consistants (Zinnbauer et Pargament, 1997). Ces contraintes constituent la marque d'un champ disciplinaire neuf

au sein de la gestion, qui tente de se positionner sur les deux méthodologies traditionnelles de mesure : quantitatives et qualitatives. Les premières sont centrées sur la définition et la mesure de la spiritualité avec l'objectif de créer des instruments qui permettent de mesurer l'influence de la spiritualité sur les individus (salariés, consommateurs, etc.), les équipes ou les organisations, et sur l'efficacité (Ashmos et Duchon, 2000 ; Beazley, 1998). Les secondes : qualitatives, cherchent à décrire la manière dont se manifeste la spiritualité (Milliman *et al.*, 1999 ; Mitroff et Denton, 1999). D'un côté les partisans de la spiritualité pensent que les approches quantitatives et qualitatives passent à côté d'une grande partie de ce qu'elles promeuvent et au pire, banalisent la spiritualité. D'un autre côté, les spécialistes classiques de la gestion pensent que tout ce qui ne peut être défini et mesuré dans les termes scientifiques habituels n'est pas pertinent pour le fonctionnement efficace des organisations et ne doit pas être pris en considération dans la recherche en gestion. C'est pourquoi, il est besoin d'évoquer la spiritualité en gestion d'une façon critique, analytique, théorique et non réductionniste. Comprendre à la fois la spiritualité, la gestion et la spiritualité appliquée à la gestion s'avère une tâche ambitieuse qui nécessite une combinatoire de langage entre ces deux champs (Benefiel, 2003).

### **3.2. Des pratiques sous-tendues par le développement spirituel de l'être humain**

S'interrogeant sur l'agir en tant que composante majeure de la gestion, l'une des pistes prometteuses pour le management consiste à prendre en compte le développement spirituel de l'être humain. La spiritualité ne constitue pas un état immuable et s'inscrit dans le développement humain. Certains individus vont éprouver, à un certain moment de leur existence, l'envie de dépasser le vide et les illusions idéologiques en s'ouvrant à des significations et des valeurs plus profondes pour assumer leur existence et la définir face à leurs projets futurs. L'axe du développement a des conséquences en gestion : mieux connaître les étapes peut permettre de trouver des réponses appropriées, d'anticiper les évolutions probables voire de susciter ces développements.

Le processus de développement spirituel suggère la complexité d'un cheminement en quête du sens de l'existence (Rothberg, 1996). Il s'étend sur toute la vie et sera caractérisé à la fois par des schémas prévisibles et des variations individuelles dans de multiples domaines. Les travaux sur le développement spirituel s'appuient sur les théories du développement psychosocial, cognitif, moral et psychologique et la littérature de recherche relative au sujet met en évidence deux principaux courants.

Le premier courant, majoritaire, décrit un développement chronologique et séquentiel de la spiritualité (Fowler, 1981 ; Helminiak, 1987 ; Oser et Gmünder, 1991 ; Cartwright, 2001). Le second courant retient la possibilité d'un développement relativement autonome de la spiritualité, qui est alors considérée comme une ligne de développement distincte de l'esprit humain (Wilber, 1999). Selon le paradigme dominant, le développement spirituel est un processus individuel, soumis à l'influence de facteurs individuels (la capacité de transcendance et l'engagement spirituel) et de facteurs environnementaux (l'environnement culturel, l'occurrence de situations de liminalité et les pics d'expérience). Il peut être

représenté par la théorie de Fowler (1981) et son modèle de développement spirituel, qui est applicable quelle que soit l'identité spirituelle d'un individu, qu'elle soit religieuse ou non religieuse. Selon Fowler (1981), le développement spirituel de l'être humain se fait en six stades (ce modèle est présenté au Chapitre 5).

Les deux paradigmes principaux relatifs au développement spirituel possèdent pour point commun de constater que le développement spirituel s'étale probablement sur une vie entière. Il coïncide avec une transformation profonde de la conscience, qui évolue d'un centrage individualiste vers une prise en compte élargie des capacités d'action et des responsabilités de chacun envers son entourage. L'aboutissement du développement spirituel est la maturité spirituelle, qui correspond à une certaine forme de sagesse.

Le développement spirituel s'appuie sur les besoins spirituels qui eux-mêmes constituent des besoins psychologiques appartenant aux cinquième et sixième catégories de besoins identifiées par Maslow (1970). Ils représentent la nécessité pour chaque individu de trouver des signes de reconnaissance à travers lesquels il puisse trouver un chemin et choisir un sens à sa vie, satisfaire un besoin d'amour, de relations harmonieuses avec lui-même et avec autrui (Kohler, 1999). Ces besoins, qui apparaîtront sous forme de questionnement explicite dans les situations de liminalité (la mort d'un proche, la maladie, le divorce, etc.) sont les suivants : le sens ; l'harmonie avec soi-même, physiquement et psychologiquement ; l'amour ; les relations harmonieuses avec son entourage ; la transcendance (ce modèle appliqué aux valeurs est présenté au Chapitre 2). La satisfaction des besoins spirituels conduira au bien-être spirituel. Dans le cas contraire, une détresse spirituelle pourra apparaître chez l'individu concerné.

Pour la gestion, les théories du développement spirituel ont plusieurs conséquences :

- tout d'abord du côté des organisations : une distinction pourra être opérée entre les organisations qui se situent à un état de développement spirituel avancé permettant la mise en œuvre d'une intelligence collaborative, et celles qui mettent en avant l'individualisme forcené, les rivalités et le fonctionnement en silos ;
- ensuite au niveau des personnes : la gestion des ressources humaines peut se doter d'outils d'observation et d'audit du développement spirituel doublé de moyens d'agir par la formation et le développement du leadership ; le marketing permettra une meilleure compréhension de l'évolution des comportements de consommation ;
- enfin des pistes prometteuses s'ouvrent sur le développement éthique et la qualité des décisions avec un retentissement potentiel sur l'amélioration des pratiques.

### **3.3. La structure de l'ouvrage**

Le présent ouvrage est constitué de dix chapitres qui s'articulent en trois parties distinctes. La première partie présente quatre chapitres qui abordent le thème de la spiritualité en ressources humaines et théorie des organisations. La seconde, constituée de trois chapitres, aborde le thème de la spiritualité dans la consom-

mation. La troisième, qui comprend également trois chapitres, présente des regards sur le sujet provenant de champs périphériques aux sciences de gestion.

### *Partie 1: Gestion des ressources humaines*

Le chapitre 1: *Esprit es-tu las? De l'intérêt d'un apport spirituel dans les organisations* (J.-Y. Duyck, I. Mhenaoui et G. Moal-Ulvoas). Il traite de la spiritualité au travail et présente les résultats d'une étude menée auprès de la SCNFT et le témoignage du dirigeant français d'Inditex Zara, qui illustrent l'intérêt de prendre en compte la spiritualité en entreprise.

Le chapitre 2: *La question de la mesure des valeurs spirituelles* (C. Voynnet-Fourboul). Il propose un exemple de mesure de la spiritualité appropriée au contexte de la gestion : celui des valeurs, dont il est question sous forme d'histoires d'entreprises. L'interrogation de salariés expatriés d'une grande entreprise donne lieu à l'analyse de sa communication.

Le chapitre 3: *Logiques institutionnelles d'entreprise et religieuse: le rôle de l'organisation hybride comme productrice de coexistence* (S. Maire). Il s'appuie sur une étude de cas pour étudier la coexistence de deux logiques institutionnelles, les logiques d'entreprise et de religion, au sein d'une organisation hybride, celle des Scouts et Guides de France.

Le chapitre 4: *Le travail, espace de spiritualité?* (S. Stéphan et A. Hervéou). Il s'intéresse au travail comme espace de spiritualité. Des entretiens individuels et de groupe avec une vingtaine de salariés, managés ou managers, font ressortir que la spiritualité est diversement présente sur le terrain, et qu'il existe une relation entre spiritualité et métiers à vocation. Deux types de spiritualité au travail sont également révélés.

### *Partie 2: Marketing et consommation*

Le chapitre 5: *Spiritualité et comportement de consommation* (G. Moal-Ulvoas). Il présente quatre influences de la spiritualité sur le comportement de consommation des individus ainsi que les premiers résultats permettant de montrer qu'une réponse à certains besoins spirituels est possible à travers la consommation.

Le chapitre 6: *La vocation des salariés: un concentré de la culture de marque* (R. Viedma et B. de Kergommeaux-Deveaux) s'intéresse à la relation existant entre la vocation du salarié comme expression de sa spiritualité et l'émergence puis la diffusion de la culture de marque. Un travail ethnographique de dix-huit mois à travers deux mondes de marque (Harley-Davidson et Quiksilver) met en évidence la vocation comme un phénomène vécu par les salariés et perçu par les consommateurs.

Le chapitre 7: *« Enquête » de spiritualité: Herbalife et Moulinex face au marché du « mieux-être* (F. Parise). L'auteure apporte son regard d'anthropologue sur le comportement du consommateur qui érige des biens de grande consommation en objets liturgiques, tout en réinventant son mode de vie et son rapport au monde, cherchant ainsi à concrétiser cette nouvelle quête au travers d'objets ayant cette capacité à délivrer ce que l'auteure qualifie d'« expérience spirituelle ».



### Partie 3: Regards à la frontière de la gestion

Le chapitre 8: *Management spirituel: promesse ou imposture?* (S. Izoard-Allaux) pose la question des pièges éthiques et moraux de l'intégration et de l'individualisation de la spiritualité en entreprise, notamment à travers la figure du leadership.

Le chapitre 9: *La vocation médicale face à la fin de vie: de la spiritualité intime à l'éthique collective* (F. Passerard et X. Menaud) évoque les questions relatives à la fin de vie régulièrement débattues au sein de la société et éprouvées dans la relation médecin-malade. Les résultats d'une étude réalisée auprès de la profession médicale, où spiritualité intime côtoie la déontologie médicale portée par le serment d'Hippocrate; sont présentés.

Le chapitre 10: *Le management spirituel est-il soluble dans le droit du travail?* (R. de Quénaudon). L'auteur pose la question de savoir si la religion du chef d'entreprise (ici catholique) est autorisée à venir influencer l'exercice du pouvoir de direction. La réponse est en principe négative: le salarié est protégé par la liberté de pensée, de conscience et de religion. L'employeur ou le chef d'entreprise ne peut donc lui imposer ses convictions religieuses, du fait du droit français et du respect du principe de laïcité. Cette règle connaît toutefois des atténuations lorsqu'il s'agit d'une entreprise de tendance.

### Bibliographie

ASHAR H. et LANE-MAHER M. (2004), "Success and spirituality in the new business paradigm", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 13, No. 3, p. 249-260.

ASHFORTH B.-E. et PRATT M.-G. (2003), "Institutionalized spirituality: An oxymoron?", In BADRINARAYANAN V., MADHAVARAM S. (2008), "Workplace spirituality and the selling organization: a conceptual framework and research propositions", *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 8, No. 4, p. 421-434.

ASHMOS D.-P. et DUCHON D. (2000), "Spirituality at work: conceptualization and measure", *Journal of Management Enquiry*, Vol. 9, No. 2, p. 134-45.

ATCHLEY R. (1997), "Everyday mysticism: Spiritual Development in Later Adulthood", *Journal of Adult Development*, Vol. 4, p. 123-134.

AURIER P., EVRARD Y. et N'GOALA G. (2004), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, No. 3, p. 1-20.

BADRINARAYANAN V. et MADHAVARAM S. (2008), "Workplace spirituality and the selling organization: a conceptual framework and research propositions", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 28, No. 4, p. 421-434.

BARRETT R. (1998), *Liberating the corporate soul*, Butterworth-Heinemann, Boston (MA).

BEAZLEY H. (1998) Meaning and measurement of spirituality in organizational settings: Development of a spirituality assessment scale (Doctoral dissertation, George Washington University, 1998). Dissertation Abstracts International, 9820619.

BENEFIEL M. (2003), "Irreconcilable foes? The discourse of spirituality and the discourse of organizational science", *Organization*, Vol. 10, No. 2, p. 383-391.



BERGEAUD-BACKLER F. (2017), *Le marché halal ou l'invention d'une tradition*, Seuil, Paris.

BERGERON A. (1999), «Spiritualité et Vieillesse», *L'Année Gériatrique*, Vol. 13, p. 165-175.

BOBRIE F. et DUYCK J.-Y. (2013), «La Renaissance de la vente directe de produits alimentaires frais; une étude sémiotique exploratoire des représentations des consommateurs fidèles à ce format», (p. 51-74), in E. Colla coord., *Les canaux de distribution et les nouvelles technologies*, Management Prospective Editions, Caen.

CARTWRIGHT K.-B. (2001), "Cognitive Developmental Theory and Spiritual Development", *Journal of Adult Development*, Vol. 8, No. 4, p. 213-220.

CHANDLER C.-K., MINER-HOLDEN J. et KOLANDER C.-A. (1992), "Counseling for spiritual wellness: Theory and practice", *Journal of Counseling Development*, Vol. 71, p. 168-174.

COMTE-SPONVILLE A. (2006), *L'esprit de l'athéisme - Introduction à une spiritualité sans dieu*, Albin Michel, Paris.

CUNHA M.-P., REGO A. et D'OLIVEIRA T. (2006), "Organizational spiritualities: An ideology-based typology", *Business and Society*, Vol. 45, No. 2, p. 211-234.

DE LA CROIX J. (1984), *La Nuit obscure*, Ed. Points, Paris.

DELBECQ A.-L. (1999), "Christian spirituality and contemporary business leadership", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 4, p. 345-9.

DELENER N. (1990), "The effects of religious factors on perceived risk in durable goods purchase decisions", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, No. 3, p. 27-38.

DUBUISSON-QUELLIER (2009), *La consommation engagée*, Les Presses de Sciences Po., Paris.

DUCHON D. et PLOWMAN A.-D. (2005), "Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance", *Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 5, p. 625.

ELIADE M. (1965), *Le sacré et le profane*, Folio, Paris.

FINKELKRAUT A. (2013), *L'identité malheureuse*, Stock, Paris.

FOWLER J. (1995), *Stages of Faith: the Psychology of Human Development and the Quest for Meaning*, Harper and Row, New York (NY).

FOWLER J. (1981), *Stages of Faith*, Harper and Row, New York (NY).

FRIEDMAN S. et LOBEL S. (2003), "The happy workaholic: A role model for employees", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, p. 87-98.

FRY L.-W. (2003), "Toward a Theory of Spiritual Leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, p. 693-727.

GELINIER O. (1971, 5<sup>e</sup> éd.), *Fonctions et tâches de direction générale*, Hommes et Techniques, Paris.

GIACALONE R.-A. et JURKIEWICZ C.-L. (2003), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, p. 3-28, M.-E. Sharpe, Armonk (NY).

GIORGINI P. (2014), *La transition fulgurante*, Bayard, Paris.

GRABER D.-R. (2001), "Spirituality and healthcare organizations", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46, No. 1, p. 39-50.

GUILLORY W.-A. (2000), *The Living Organization: Spirituality in the Workplace*, Innovations International Inc., Salt Lake City (UT).

HARMAN W. (1992), "21st century business: A background for dialogue", In J. Renesch (Ed.), *New tradition in business: Spirit and leadership in the 21st century*, p. 11-24, Berrett-Koehler, San Francisco (CA).

HELMINIAK D.-A. (1987), *Spiritual Development: an interdisciplinary study*, Loyola Press, Chicago (IL).

HILL P.-C., PARGAMENT K.-I., HOOD R.-W. Jr, MCCULLOUGH M.-E., SWYERS J.-P., LARSON D.-B. et ZINNBAUER B.-J. (2000), "Conceptualizing Religion and Spirituality: points of commonality, points of departure", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 31, No. 1, p. 51-76.

INGERSOLL R.-E. (1994), "Spirituality, religion, and counseling: Dimensions and relationships", *Counseling and Values*, Vol. 38, p. 98-111.

INGLEHART R. (1977), *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*, Princeton University Press, Princeton (NJ).

INGLEHART R. (1990), *Culture Shift in Advanced Industrial Society*, Princeton University Press, Princeton (NJ).

JEAN DE LA CROIX St (1999), *La nuit obscure*, Cerf, Paris.

KALE S.-H. (2004), "Spirituality, religion, and globalization", *Journal of Macromarketing*, Vol. 24, No. 2, p. 92-107.

KLENKE K. (2003), "The 'S' factor in leadership education, practice, and research", *Journal for Education for Business*, Vol. 79, No. 1, p. 56-60.

KOHLER C. (1999), «Le diagnostic infirmer de "détresse spirituelle", une réévaluation nécessaire», *Recherche en Soins Infirmiers*, Vol. 56, p. 12-70.

KOZINETS R. et HANDELMAN J. (2004), "Adversaries of Consumption: Consumer Movements, Activism, and Ideology", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 3, p. 691-704.

KRISHNAKUMAR S. et NECK C.-P. (2002), "The 'what', 'why' and 'how' of spirituality in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 3, p. 153-164.

KUHN T. (1970), *The structure of scientific revolution* (2<sup>nd</sup> ed.), University of Chicago Press, Chicago (IL).

LIPOVETSKY G. (1983), *L'Ère du vide: essais sur l'individualisme contemporain*, Gallimard, Paris.

LORENZ K. (1973), *L'envers du miroir*, Flammarion, Zurich.

LUSSATO B. (1977), *Introduction critique aux théories d'organisation* (2<sup>e</sup> éd.), Dunod, Paris.

MARTINET A.-C. (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris.

MASLOW A. (1970), *Religions, Values and Peak Experiences*, Viking, New York (NY).

MILLIMAN J., FERGUSON J., TRICKETT D. et CONDEMI B. (1999), "Spirit and community at Southwest Airlines: an investigation of a spiritual values-based model", *Journal of Organization Change Management*, Vol. 12, No. 3, p. 221-33.

MITROFF I.-I. et DENTON E. (1999), *A Spiritual Audit of Corporate America*, Jossey-Bass, San Francisco (CA).

MOAL-ULVOAS G. (2013), *Influence de la spiritualité des personnes âgées sur leurs motivations à voyager: une approche par la théorie de la géotranscendance*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, 25 janvier 2013, IAE de Brest, Université de Bretagne Occidentale.

MOAL-ULVOAS G. (2014), « Les motivations à voyager des retraités: l'influence du vieillissement étudiée via la théorie de la géotranscendance », *Décisions Marketing*, Vol. 76, p. 29-45.

NEAL C. (1999), "A conscious change in the workplace", *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 22, No. 2, p. 27-30.

NECK C.-P. et MILLIMAN J.-F. (1994), "Thought self-leadership: finding spiritual fulfillment in organizational life", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 9, No. 6, p. 9-16.

NGUYEN-CONAN M.-L. (2011), *Le marché de l'éthique – Un modèle d'intégration? Halal, casher, beauté noire...*, Ed. Michalon, Paris.

OSER F.-K. et GMÜNDER P. (1991), *Religious Judgement. A developmental approach*, Religious Education press, Birmingham (AL).

PARGAMENT K. (1999), "The Psychology of Religion and Spirituality? Yes and No", *International Journal for the Psychology of Religion*, Vol. 9, No. 1, p. 3-16.

PENALOZA L. et PRICE L. (1993), "Consumer resistance: a conceptual overview", *Advance in Consumer research*, Vol. 20, p. 123-128.

PFEFFER J. et SUTTON R. (2000), *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press: Cambridge (MA).

PIEDMONT R. (1999), "Does spirituality represent the sixth factor of personality? Spiritual transcendence and the five-factor model", *Journal of Personality*, Vol. 67, No. 6, p. 986-1013.

POULAIN M., BADOT O. et CAMUS S. (2013), « La spiritualité dans l'expérience de magasinage. Cadre théorique et exploration empirique », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 4, No. 8, p. 40-56.

REICH K. (2000), "What Characterizes Spirituality? A Comment on Pargament, Emmons and Crumpler, and Stifoss-Hansen" *International Journal for the Psychology of Religion*, Vol. 10, No. 2, p. 125-128.

ROBERT-DEMONTROND P. (2007), *Anthropologie du sacré et sciences de gestion*, Editions Apogée, Rennes.

ROJAS R.-R. (2002), *Management theory and spirituality: A framework and validation of the independent spirituality assessment scale* (Thèse Order No. 3043030).

ROOF W. (1993), *A Generation of Seekers: the Spiritual Journeys of the Baby-boom Generation*. Harper, San Francisco (CA).

ROSA H. (2012), *Accélération, Une Critique sociale du temps*, La Découverte / Poche, Paris.

ROSA H. (2014), *Aliénation et Accélération, Vers une théorie critique de la modernité tardive*, La Découverte / Poche, Paris.

ROTHBERG D. (1996), "How straight is the spiritual path?", *Revision*, Vol. 19, No. 1, p. 25-40.

ROUX D. (2012), « Pourquoi parler de résistance ? », *Décisions Marketing*, Vol. 68, p. 5-10.

SANFORD C. (1992), "A self-organizing leadership view of paradigms". In J. Renesch (Ed.), *New tradition in business: Spirit and leadership in the 21st century*, p. 193-208, Berrett-Koehler, San Francisco (CA).

SHAFRANSKE E. et GORSUCH R. (1984), "Factors Associated with the Perception of Spirituality in Psychotherapy", *Journal of Transpersonal Psychology*, Vol. 16, p. 231-241.

THERESE D'AVILA Ste (1995), *Vie écrite par elle-même*, traduction Grégoire de Saint-Joseph, Seuil, Paris.

THOMPSON C.-J. et COSKUNER-BALLI G. (2007), "Countervailing Market Responses to Corporate Co-optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities", *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, No. 2, p. 135-152.

THOMPSON J.-W. (1992), "Corporate leadership in the 21st century". In J. Renesch (Ed.), *New tradition in business: Spirit and leadership in the 21st century*, p. 209-224, Berrett-Koehler, San Francisco (CA).

TILLICH P. (1963), *Systematic Theology* (Vol. 3), University of Chicago Press, Chicago (IL).

VOYNNET-FOURBOUL C. (2014), *Diriger avec son âme, leadership et spiritualité*, Ed. EMS, questions de société.

WILBER K. (1999), "Spirituality and Developmental Lines: Are There Stages?", *Journal of Transpersonal Psychology*, Vol. 31, No. 1, p. 1-10.

WORTHINGTON Jr., EVERETT L., WADE N.-G., HIGHT T.-L., RIPLEY J.-S., MCCULLOUGH M.-E., BERRY J.-W., SCHMITT M.-M., BERRY J.-T., BURSLEY K.-H., O'CONNOR L. (2003), "The religious commitment inventory-10: development, refinement and validation of a brief scale for research and counselling", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 50, No. 1, p. 84-96.

ZINNBAUER B.-J., PARGAMENT K.-I., COLE B., REYE M., BUTTER E., BELAVICH T., HIPPI K., SCOTT A. et KADAR J.-L. (1997), "Religion and spirituality: Unfuzzifying the fuzzy", *Journal for the Scientific Study of Religion*, Vol. 36, No. 4, p. 549-564.