

Introduction

Contextes et perspectives d'un programme de recherche

Louis-Léon CHRISTIANS

Sophie IZOARD-ALLAUX

Walter LESCH

Introduction

Dans un contexte socio-culturel mondialisé, où les liens communautaires s'affaiblissent, le lieu du travail et les organisations qui le supportent deviennent prédominants dans la construction des individus et de leur conscience. La plupart des construits de la relation emploi ont été développés dans une perspective rationaliste et utilitaire, où l'individu demeure enfermé dans ses processus et ses connaissances objectives, et il est de plus en plus manifeste qu'il ne tire pas avantage de ce système pour son propre développement. Aussi, l'intérêt croissant pour la spiritualité, vectrice d'un « réenchantement du business », est de plus en plus marqué dans les entreprises, en tant que nouveau paradigme de gestion. Sans négliger l'ensemble des salariés comme titulaires de droits fondamentaux, le présent ouvrage se propose de porter le regard sur le manager en situation de leadership, ses droits et ses responsabilités, au regard de ce qu'une littérature anglophone foisonnante requiert de lui au titre d'une « intelligence spirituelle », entendue comme forme de management relationnel.

Ce nouvel esprit, qui souffle sur le management, opère sur fond de neutralité fondamentale ou non des entreprises, et demeure associé de façon plus ou moins implicite au religieux dont il s'émancipe historiquement. S'agit-il encore, comme dans les doctrines religieuses classiques, d'une démarche éminemment personnelle du leader, continuum de logique et d'action entre son développement professionnel, personnel et spirituel ? Ou de nouveaux enjeux doivent-ils être décelés, de nouvelles balises posées ?

Le terme de spiritualité est polymorphe : la dimension spirituelle se traduit – à travers la littérature scientifique – comme un moyen d'expression de soi, de construction de sens et d'interconnexion avec autrui et le monde, exerçant ainsi sur l'individu un rôle structurant et normatif. Bien que séduisante, cette réhabilitation de l'intériorité valorisant l'individu responsable et actif appelle en effet un discernement critique sur les risques empiriques d'instrumentali-

sation qui délaisse, voire disqualifie, le questionnement sur le sens véritable de la destinée humaine, au profit d'un concordisme réducteur de réalités plus conflictuelles : produire de l'efficacité en jouant sur les ressorts du bien-être des salariés. Subtile et peu coercitive, la question spirituelle devient alors au mieux un détournement de biens spirituels authentiques, au pire l'alibi parfait pour ne pas partager un projet collectif réel, une altérité bienheureuse et créatrice. Dans ce contexte, quels sont les précompréhensions et les lexiques mobilisés par ces interactions que l'on est en droit de penser comme promises à un avenir certain, parce que produit des sociétés desquelles ils émergent ?

Concept en mal de conceptualisation, et objet de suspicion, voire de distanciation académique, ce succès considérable de la spiritualité qui se déploie bien au-delà de l'entreprise, pointe aujourd'hui vers un dépassement de la logique disciplinaire, et invite à une nécessaire verbalisation à l'aune de l'expérience vécue, dans un monde organisationnel marqué par l'empreinte de la pratique scientifico-technique. Cette nouvelle donne soulève des enjeux théoriques et épistémologiques sur la capacité des sciences sociales à saisir le recours au spirituel, plus particulièrement dans l'entreprise. En réponse à cette béance du cadre d'analyse actuel, les auteurs du présent ouvrage offrent à ce questionnement, plusieurs niveaux de lecture, culturels et religieux, qui visent à penser le management spirituel à partir du champ disciplinaire par lequel il est abordé : anthropologie, anthropologie du droit, théologie, et sciences de gestion notamment. La première partie (constituée de cinq chapitres) met en lumière le thème de la spiritualité à partir des sciences sociales. La seconde (constituée de quatre chapitres) aborde la question de la spiritualité du point de vue de l'éthique théologique. La troisième partie enfin, (constituée de six chapitres), déploie un argumentaire convictionnel, issu des grandes traditions religieuses et philosophiques.

Première partie : Approches de sciences sociales

Lionel Obadia ouvre cette partie par une approche anthropologique : « Religion » et « spiritualité » dans le monde du travail. Entre marchandisation de Dieu, messianisme managérial et spirituelles entreprises ». D'emblée l'auteur montre combien les mondialisations, tant de l'économie que du religieux, s'entremêlent au cœur des mutations en cours, dépassant singulièrement tout provincialisme même européen. Entre religion et spiritualité, se joue toutefois une évolution plus précise qu'entend analyser Lionel Obadia : le passage d'un cadre perçu comme institutionnel et quasi ethnique du religieux, à une approche spirituelle vécue comme une aspiration individuelle et déliée de toute attache. Le paradoxe tient à ce

qu'aujourd'hui les accommodements religieux seraient une revendication des salariés, tandis que les propositions de pratiques de méditation ou de *mindfulness* émaneraient du management. L'anthropologue propose une typologie permettant de distinguer des entreprises « religieuses par affichage », les entreprises « religieuses par analogie », afin de mieux cerner deux types très différents de « spirituelles entreprises », selon leurs rapports différents d'englobement. Des images fortes sont mobilisées par l'anthropologue comme autant de risques perçus : celle de la spiritualité comme « lubrifiant » des relations internes à l'entreprise, celui du manager comme « héros messianique », mais aussi celle d'une nouvelle aliénation à « l'esprit du capitalisme » qui se déguiserait sous l'économie spirituelle du bien-être, occultant le thème, toujours sous-jacent, de la souffrance.

Louis-Léon Christians montre dans un chapitre intitulé « Le bien-être spirituel en management. Approches juridiques » que ces débats ne demeurent pas sans effet sur le droit régissant l'entreprise et la relation de travail. Chacun des référentiels mobilisés conduit en effet les cours et tribunaux à des opérations de (re)qualifications qui peuvent modifier l'issue des contentieux. L'usage de modalités spirituelles de management sera-t-il rabattu sur une pratique profane ou religieuse ? Y sera-t-il perçu un prosélytisme inadéquat ou la trace légitime d'une « image de marque » ? Pour affiner ces questions en anthropologie du droit, l'auteur interrogera d'abord l'émergence d'une nouvelle économie : celle liée à de nouveaux produits et services dont la valeur ajoutée se fonde sur des connotations « religieuses », « spirituelles » ou du moins idéologiques, et qui oscillent en fait entre labels éthiques et ethniques. De cette nouvelle économie, quels effets observer sur le management des personnes ? Quelles cohérences nouvelles entre les diverses dimensions de l'entreprise ? Comment encore différencier une entreprise « ordinaire » de ce que la pratique juridique a dénommé depuis un siècle « entreprise de tendance » ? Une attention sera enfin accordée à la notion émergente d'entreprise affinitaire, à la croisée entre la « conviction » et l'« identité » des organisations.

Pierre Noël, doyen honoraire de la faculté de théologie de l'Université de Sherbrooke, professeur à la faculté de management de la même université, propose une réflexion fondamentale à l'intersection entre des champs du savoir apparemment distincts mais dont une approche épistémologique attentive révèle des corrélations profondes. Entre les théories de l'organisation et les théories du religieux, c'est l'analyse systémique de l'ouverture ou de la fermeture au monde que l'auteur construit comme point de traverse. Pierre Noël va montrer comment les nouvelles théories du management opèrent sur l'entreprise ce que l'émergence du référent spirituel opère sur le religieux : une ouverture osmotique sur l'environnement qui permet de

mieux cerner les risques pathologiques de toute « circularité autoréférentielle », sorte de « prison psychique » qu'érigeraient l'entreprise, la religion ou « l'entreprise comme religion », moyennant une clôture y compris langagière ou mythologique. Face à Freeman sont convoqués Freud, Lacan, Luhmann, Ricœur, pour mettre en lumière les vertus heuristiques de cette figure développée par Morgan, et surtout sa capacité à devenir un révélateur commun des mutations en cours dans le management et la spiritualité. Des courants profonds y travaillent en parfaite « corrélation », malgré toute dénégation dogmatique de surface. Une analyse épistémologique fascinante qui fait entrer dans un débat inédit entre les thèmes de l'objectivation et de la subjectivation et qui renouvelle les différentes littératures mobilisées.

Dans un chapitre intitulé « Management humain : La révélation d'une anthropologie pour seule spiritualité », **Laurent Taskin** va montrer de l'intérieur les limites des théories fonctionnalistes du management et la nécessité d'une anthropologie alternative. L'obnubilation envers les performances financières a rendu le travailleur tellement invisible que le management est devenu un vecteur de perte de sens, de souffrance et à terme d'inefficacité. Il ne suffit toutefois pas de « libérer » ni de « spiritualiser » pour lever en soi cette dérive. Laurent Taskin montre qu'il convient avant tout de rechercher à se prémunir contre les effets d'instrumentalisation qui se cachent derrière ces nouveaux référents. Il convient de refonder une rationalité authentique et positive de la dignité humaine, en y renouant simultanément les trois dimensions du travail : subjective (la personne du travailleur), objective (la tâche) et collective (la communauté d'entreprise). Plutôt que de définir l'Homme comme un agent par définition rationnel et opportuniste, se soumettant à des lois universelles, le Management Humain l'envisage comme un être réflexif, empruntant en cela à la philosophie critique d'Axel Honneth. Laurent Taskin en vient à évoquer « une anthropologie de l'homme au travail comme seule spiritualité pour le management », indiquant par-là la priorité d'une rupture avec la grammaire fonctionnaliste, qui ne prendrait plus la souffrance au travail comme un « donné », à dépasser par un simple « dépassement » de son rapport individuel au travail.

À la fin de la première partie, en prolongement de cette approche interdisciplinaire, **Jacques van Rijckevorsel** livre des propositions concrètes issues du terreau de l'entreprise. C'est la question du sens qui anime la réflexion de l'ancien cadre dirigeant dans l'industrie chimique, lequel insiste sur l'enjeu éthique en management, comme facteur de prospérité durable d'une entreprise, en dépit d'un environnement délétère et compétitif. Il appartient au dirigeant-leader de valoriser avec courage son « quotient spirituel », en vue de fédérer ses équipes et de promouvoir la dignité de chacun.

Deuxième partie : Approches théologiques

La deuxième partie du livre donne la parole à différentes analyses théologiques de l'intérêt pour la spiritualité dans le contexte de l'entreprise. L'article de **Guy Jobin** situe l'interrogation dans un contexte plus large. L'auteur a en effet une longue expérience de l'émergence de la question de la spiritualité dans le monde du soin où l'accompagnement spirituel est une pratique déjà bien établie, notamment au Québec. On ne peut donc plus parler d'un phénomène de mode. Par rapport à cette institutionnalisation, le monde de l'entreprise est encore au début d'une recherche universitaire capable de structurer un champ complexe. Dans les deux cas, il est possible de constater un remplacement de plus en plus fréquent de la référence aux religions traditionnelles par un discours spirituel qui passe plus facilement dans un contexte de sécularisation et de laïcisation. Guy Jobin s'interroge sur les raisons qui justifient l'étude de la spiritualité dans le monde du soin et dans le monde de l'entreprise. Il étudie les types d'institutionnalisation et formule un point de vue théologique sur cette évolution tellement révélatrice de choix importants dans les sociétés occidentales – à la fois dans la vie des personnes et dans la transformation structurelle des organisations. Contrairement aux idées reçues, on peut montrer que la quête spirituelle est « petite-fille » de la modernité qui n'a jamais éliminé définitivement la question du sens. Très critique de toute forme de pouvoir, la spiritualité se retrouve face à l'ambiguïté d'une régulation qui impose sa propre normativité à l'offre spirituelle appelée à respecter les standards d'une institution non confessionnelle. Le formatage des pratiques révèle ainsi la difficulté de l'appropriation d'une tradition qui se transforme souvent en technique du bien-être. Malgré la pertinence de certains aspects de ces contributions à la vie bonne, le regard critique du théologien invite à approfondir l'usage de la spiritualité dans des conditions inédites. C'est le « comment » de l'accueil du spirituel dans le monde de l'entreprise qui ouvre un terrain de recherche extraordinaire.

Sophie Izoard-Allaux aborde ensuite la problématique d'une dimension spirituelle dans le leadership des managers. Elle reconstruit les dérives d'un travestissement néolibéral aussi bien que les demandes légitimes d'une pratique libératrice qui humanise et sensibilise les décideurs aux enjeux de leur pouvoir. Une introspection authentique ne s'éloigne pas du monde. Elle est au contraire une responsabilisation exigeante qui permet d'articuler raison et émotion. Au cœur de cette réflexion, le texte mobilise l'éthique de la sollicitude selon Paul Ricœur et fournit une grille de lecture d'une spiritualité ancrée dans des expériences anthropologiques fondamentales.

Johan Verstraeten poursuit le chemin de la recherche d'une entreprise plus humaine par une analyse très critique du vocabulaire du management qui se caractérise par une logique impitoyable de l'efficacité, de la technicité et de la maîtrise. Il propose ensuite l'ouverture d'un espace de liberté et de créativité par le recours à un langage plus riche : un univers linguistique plein de récits et de métaphores qui échappent à une instrumentalisation économique. La radicalisation de cette créativité se trouve dans l'expérience du silence. Une véritable humanisation du leadership passe par le courage de se confronter à cette ultime réalité de la condition humaine qui doit faire face à sa vulnérabilité. Selon l'auteur, il ne s'agit pas de créer une tension insurmontable entre une logique entrepreneuriale et une logique plutôt artistique ou spirituelle. La transformation du monde unidimensionnel devient possible quand la vie active donne une chance à la vie contemplative.

Walter Lesch se concentre sur une interrogation critique autour de la fonction consolatrice des pratiques spirituelles évoquées par les managers en quête de sens et leurs guides enthousiastes. La consolation fait inévitablement penser à la critique de la religion qui s'applique également à la critique de la spiritualité en tant que « l'âme d'un monde sans âme » (Marx) qui exprime une misère réelle sans avoir les moyens de la combattre. Une spiritualité ne serait que le blues du businessman qui veut échapper à la cage d'acier de son métier et rêve d'être un artiste ou un virtuose de la vie intérieure. Le capitalisme a déjà fait preuve d'une grande flexibilité quand il s'agit de s'approprier le vocabulaire de ses contestataires. Pourquoi ne pas intégrer aussi le langage tellement flou du spirituel afin de célébrer un nouvel esprit de la rationalité de l'entreprise ? Une approche citoyenne et républicaine de l'éthique des affaires reste très sceptique à l'égard d'un manager qui affiche un peu trop ses convictions les plus intimes qui ne devraient surtout pas donner un arôme d'esprit identitaire à la gestion de ses collaborateurs.

Troisième partie : Approches des traditions religieuses et spirituelles

En ouverture de cette troisième partie, **Michel Dion** inscrit le dialogue interculturel en filigranes du dialogue interreligieux. En effet, consonnant avec l'étude du spirituel en management, l'étude du fait religieux dans l'entreprise contemporaine montre une corrélation subtile entre religion (identité personnelle) et comportement au travail (attitude communicationnelle), et invite à revisiter comment s'articulent des orientations extrinsèques – la spiritualité comme moyen d'atteindre des objectifs et des motivations –, et des orientations fondamentalistes – sur la propagation de sa propre

vérité. En recourant à la figure de l'expatrié, témoin des désormais multiples formes d'appartenance et de lien qui caractérisent l'entreprise contemporaine, l'auteur part à la recherche du juste équilibre entre l'individu et le collectif, à partir des lignes de sens que recèle la communauté d'inscription. Ce n'est que si les dirigeants de l'entreprise assument pleinement leur leadership éthique, que le dialogue interreligieux, pourra alors devenir une pratique de management interculturel qui s'articule aux principales valeurs organisationnelles, consolidant la communauté de travail et qui, au fil du temps, en viendra à être renforcée par toute la culture de l'organisation.

Les chapitres suivants donnent une visibilité sur ce que pourrait être un management spirituel à l'aune des différentes traditions religieuses. Déjà présente dans la pensée rabbinique au XIX^e siècle, la responsabilité spirituelle du dirigeant à l'égard du prochain est aisément transposable dans le management contemporain, constate **David Meyer**. Partant du risque d'abus de pouvoir qu'il y a à extraire la spiritualité de son lieu-source religieux, comme le met en garde le prêtre-prophète Ézéchiél dans la Bible, l'auteur, puisant avec prudence dans la tradition talmudique et midrashique, souligne l'audace qui invite le dirigeant, face à l'absolu incompressible de la Loi, à exercer sa responsabilité dans la promotion du bien d'autrui. L'hypothèse suivante peut être posée : c'est à travers même ce dépassement, que la possibilité d'une articulation avec son expérience spirituelle se noue, au cœur d'une tension irrémédiable entre le bien individuel et la survie de la communauté.

Dans la continuité de ce qui pourrait être un chemin entre foi et raison, **Dominique Coatanea** nous offre une réflexion, à partir d'un étonnement : l'absence du terme « management » dans le corpus de l'Enseignement social de l'Église, et plus particulièrement dans l'encyclique *Laudato si*. Son enquête exploratoire vise à déterminer ce que pourrait être la proposition innovante de « spiritualité écologique » au service de la vision managériale. Revisitant la tradition chrétienne sur la vocation éthique du travail humain, lieu de développement personnel, l'auteur relève l'insistance du pape François sur la valeur théologique de la dimension éducative visant à l'agir moral. La vie dans l'Esprit devient alors garante d'une dynamique créative à long terme de sortie de soi et d'alliance pour les autres, apte à féconder le terrain managérial, avec une cohérence de fond et de forme au service d'un « monde commun et un projet commun » (LS 216). Enfin, sans surestimer l'influence culturelle, celle-ci est susceptible d'apparaître en interaction avec d'autres facteurs, notamment en contribuant à donner sens à des pratiques variables de spiritualité en management.

C'est ainsi qu'**Ayang Utriza Yaking** dresse un état de l'art des tendances de la recherche académique sur le management et l'islam, véritable filtre

moral pour les croyants, aussi bien sur le plan théorique que pratique, au cours des cinquante dernières années. Si l'économie islamique est désormais bien ancrée comme thématique à l'étude, à travers une triple approche normative analytique et expérimentale, les contributions sur le management islamique demeurent encore trop rares, et invitent à mener dès à présent une recherche empirique sur un modèle dont l'originalité, liée à sa force unificatrice, ne peut que féconder la gouvernance des entreprises.

De tourisme spirituel, il est question dans l'article de **Philippe Cornu**. L'ethnologue et spécialiste du bouddhisme, s'attache à l'histoire récente du bouddhisme pour comprendre comment et pourquoi les phénomènes actuels de la *Mindfulness* ou Pleine conscience en sont venus à émerger d'un contexte traditionnel, qui demande engagement et temps, pour s'en détacher ensuite complètement, à travers sa réduction à une technique méditative bénéfique. À l'ère de l'individuo-globalisme, où les aspirations au bonheur des personnes émergent des pressions sociétales multiples, le bouddhisme, comme les autres religions doit répondre à de nouveaux défis, et réfléchir aux modalités et aux enjeux de son acculturation. Surtout lorsqu'il s'agit de s'extraire d'objectifs purement séculiers de contrôle social, tels que ceux qu'une certaine pratique managériale tend à répandre, la quête bouddhique, qui n'est pas de l'ordre de l'introspection nombriliste doit trouver les moyens de répandre ce qui la fonde, à savoir une éthique de l'altruisme et de la compassion.

Michel Younès, en conclusion de cette dernière partie, lève le tabou qui pèse encore aujourd'hui sur la reconnaissance du fait religieux en entreprise. Sa contribution retrace la trajectoire de dix années d'études sur ce sujet, menées par un groupe interactif d'universitaires et d'acteurs d'entreprise, se déplaçant en différents lieux de la planète, emblématiques d'une vaste diversité culturelle et religieuse. Partant du paradoxe qui subsiste entre la visibilité de revendications nouvelles et collectives liées à la pratique religieuse, et le renvoi de l'expérience religieuse à la sphère privée, l'auteur constate que le phénomène religieux s'apparente à un langage multidimensionnel qui impacte la réalité humaine de multiples manières. S'il n'y a pas de mode d'emploi systématique pour manager dans de tels contextes, il appartient en revanche à chaque dirigeant confronté à des équipes multiculturelles, d'en puiser une force nouvelle, à travers un management différencié, agissant comme un levier pour dépasser les peurs de perte d'identité, et les replis communautaristes. À cet effet le dialogue devient un outil managérial qui apaise, régule et enrichit, permettant à terme de passer de la gestion systématique de crises, à un management qui anticipe, par la valorisation des potentialités issues de la diversité.