

*“Nous avons besoin d’intégrer la spiritualité au management
... Aucune organisation ne peut survivre longtemps sans âme
et sans spiritualité ” (Mitroff and Denton 1999, 1991)*



DIVERSITES REGARDS CROISES DES
CHERCHEURS ET DES PRATICIENS
10 juin 2010 - ESSEC à La Défense

Spiritualité au travail

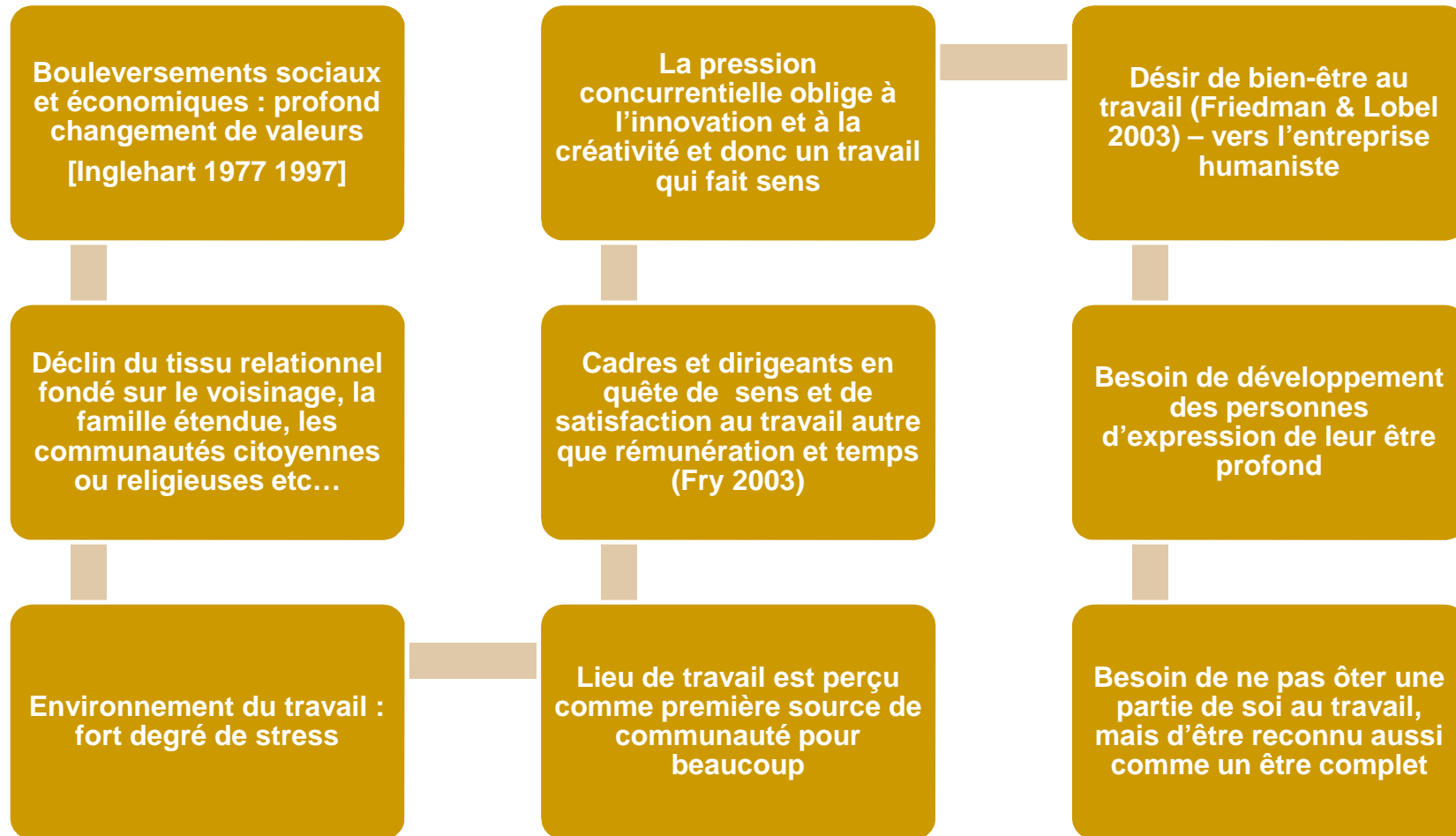
Catherine Voynet Fourboul

Maître de conférences Université Panthéon Assas

<http://voynetf.free.fr>

voynetf@yahoo.fr

Origine de la spiritualité au travail



Différencier la Religion de la spiritualité

Recent management books on leadership, on vision, on quality of work life, on empowerment and on management practices have **hidden within them a spiritual dimension.** Servant leadership is **spirituality in disguise.**

Jay A. Conger – Spirit at work 1994

Le terme spiritualité a une connotation religieuse négative

Manque de consensus sur la définition de la spiritualité

Pourtant la religion n'est pas nécessaire à la spiritualité

Fry (2003)

Définir la Spiritualité au travail

- Un cadre de **valeurs organisationnelles** qui permet aux personnes lorsqu'elle travaillent, d'être connectée les unes aux autres d'une façon qui leur fasse ressentir joie et complétude.
- Un lieu de travail spirituel est un **environnement professionnel bienveillant** à l'égard des personnes qui travaillent, qui les reconnaît (entièrement), les soutient, développe leur esprit, contribue à leur faire ressentir du sens au travail au-delà de leur performance professionnelle.

Expression de son être intérieur, de préoccupations et **vérités ultimes**

Connexion à une entité plus élevée que soi, attraction pour le divin ; **expérience subjective** du sacré

Réponse à un désir profond et mystérieux de **transcendance** et d'abandon de soi

Force qui inspire vers un **but** en donnant sens et direction ; aspiration à trouver sa **place** ; **Principe de vie personnel**

Façon d'être provenant d'une prise de conscience transcendante identifiable par certaines valeurs

SPIRITUALITE

Des définitions bien différentes et contrastées

Le travail offre un lieu de connexion et un lieu de contribution

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)

Le management de la diversité des religions conduit à la reconnaissance de la différence de sous - groupes.

Tandis que les expériences spirituelles et la manifestation des comportements conduisent au rapprochement des personnes

4 orientations envers la religion et la spiritualité

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

Une dimension tantôt passive tantôt active

[Emmons 2000]

Les attributs spirituels

- Le sens de la vérité intérieure, de la justice sociale, de la communauté
- Une plus grande capacité à aimer
- Une conscience profonde de la souffrance humaine
- Un désir de sens, de paix intérieure, de vérité
- Une croyance en de multiples niveaux de la réalité qui ne sont pas apparents
- La reconnaissance d'une présence divine lors d'activités ordinaires
- La confiance que la vie a un sens, que chaque existence a un but
- Une source de désir profond

Les activités spirituelles

- Agir vertueusement, de façon authentique
 - Contribuer au bien des autres
 - Accepter la vie et les autres selon leurs propres termes
 - Mettre en acte ses propres valeurs personnelles
 - Expérimenter des états de consciences élevés
 - Mobiliser ses ressources spirituelles pour résoudre des difficultés
 - Vivre dans l'instant, être présent
 - Dépasser ses intérêts personnels
-

Des exemples de pratiques spirituelles

- **Des dirigeants** travaillant sur :
 - les significations organisationnelles (cheminement personnel, chronologique, prise de conscience)
 - l'identité organisationnelle (valeurs, mission)
 - La création du contexte organisationnel (responsabilité face aux parties prenantes)
- Approches en profondeur : par conversation, travaux de groupe, histoire racontée, enquête historique, lecture en commun, coaching
- Intérêt spirituel : les participants peuvent exprimer ce qui compte pour eux

Pour produire un exploit :

Sortir du cadre et de la norme, passer du savoir au ressenti,

Lâcher la raison pour atteindre un état de grâce, faire les choses plus vite qu'on ne les a jamais faites

Se connecter à autre chose, s'inspirer de l'environnement, nature

Ne pas bloquer les énergies, Accepter les émotions, les peurs qui nous traversent

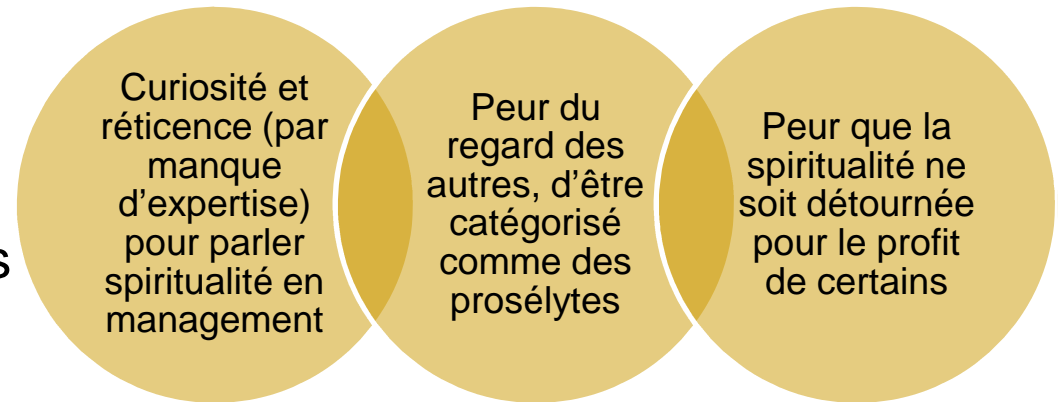
Respect et connivence avec l'adversaire (pousse à se dépasser)

Avoir sa part de liberté pour exprimer son talent

La part d'ombre des pratiques spirituelles

(Marques, Dhiman, King 2009)

- Qui bénéficie ou peut être gêné par les pratiques spirituelles ?
- Quelles conséquences possibles non prévues ?
- Qui participe ou non à ces pratiques ?
- Quel est l'effet sur les parties prenantes ?
- Est-ce que cela encourage l'idéalisme ou le cynisme ?
- Est-ce qu'elles honorent une diversité de croyances religieuses et spirituelles ?



Un chemin ardu
(Conger 1994)

Dimensions et Utilité Pratique de la Spiritualité

Etre soi, complétude	Transcendance, perspective
Développement, transformation	Ouverture et intégration
Besoins : pardon, amour, confiance, sens	Détresse, perturbation
Intelligence, savoir utiliser ses ressources et vertus	Foi et croyance
Conscience de soi, sens de la réalisation	Expansion, responsabilité éthique

- Des effets sur les capacités **intuitives**, **l'innovation**, **le travail en équipe** et **l'engagement**, une **vision plus puissante** (Neck and Milliman, 1994)
- **Des personnes qui travaillent** dans un cadre associant la spiritualité au travail sont plus **productifs** (Reich, 1981) ont de meilleures relations avec la famille et les collègues, plus de responsabilité transgénérationnelle (Cavanagh 1999)
- **Les dirigeants** qui voient leur travail comme moyen d'avancer spirituellement obtiennent de meilleurs niveaux de **performance** organisationnelle (Himmelfarb, 1994)
- Amener la spiritualité au travail se produit généralement en **période de crise** ou de réorganisation quand pouvoir et hiérarchies sont redistribués (Altman, 2001)

Spiritualité au travail et champs de recherche

- Ethique, responsabilité sociale
- Valeurs au travail (mot préféré à spiritualité ou âme trop chargés émotionnellement)
- *Workaholism*, Résilience
- *Servant leadership*, leadership authentique
- Équilibre vie professionnelle / vie privée, respect vie familiale
- Stress, risques psychosociaux, retrait organisationnel
- Management des talents, développement en situation de dépassement

La relation parallèle

- La spiritualité et le lieu de travail sont deux mondes étanches

La position adverse

- Le lieu de travail est du domaine de la rationalité, en antagonisme avec la transcendance

La position intégrative

- Relation causale entre variables spirituelles et résultats du travail à investiguer [PALOUTZIAN 1996]

3 rôles possibles de la spiritualité au travail

Vertus et leadership spirituel

Courage

- Être authentique, vrai, honnête
- Être persévérant, plein d'énergie
- Donner ses talents sans compter

Compassion

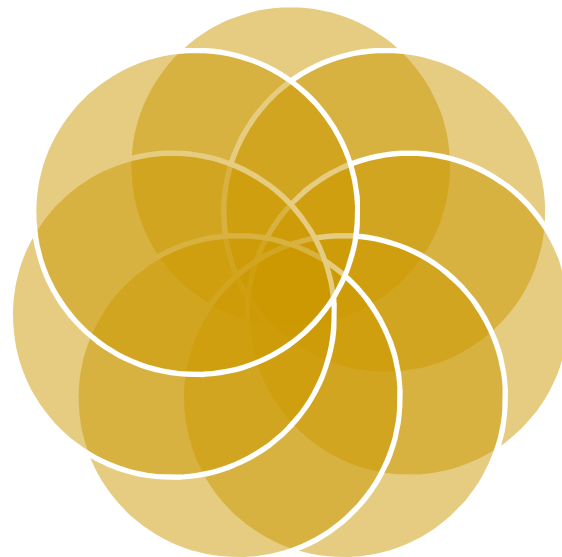
- Empathie
- Capacité à ressentir les souffrances d'autrui
- Amour

Gratitude

- Courage de faire confiance
- Dépasser les peurs
- Apprécier la beauté

Justice

- Servir, aider, enseigner
- Responsabilité envers les autres
- Être le gardien de l'éthique



Intégrité

- Unification intérieure de soi tout au long de la vie
- Consistance entre actes et pensées
- Écouter son intuition, sa voix intérieure

Tempérance

- Capacité à pardonner
- Modestie
- Prudence
- Humilité

Sagesse

- Relation au bien,
- Créativité, curiosité
- Ouverture

