



Résumé

La spiritualité est un domaine émergent du management qui a fait l'objet d'une attention autour du servant leadership ; à l'occasion des passages de leadership surviennent des possibilités pour les dirigeants de faire appel à des ressources spirituelles qui les aident à traverser les épreuves. Cette communication a pour objet de déceler la relativité culturelle du cheminement spirituel de quelques dirigeants ayant accepté de participer à une recherche qualitative menée en 2009. L'intérêt de ces travaux pour l'audit social et en particulier les questions méthodologiques sont présentés.

« Le vrai passage a lieu au milieu. Quelque sens que la nage décide, le sol gît à des dizaines ou des centaines de mètres sous le ventre ou des kilomètres derrière et devant. Voici le voyageur seul. Il faut traverser pour apprendre la solitude. Elle se reconnaît à l'évanouissement des références. »
Michel SERRES, le tiers instruit

Impact de la Culture nationale sur la spiritualité des dirigeants

A l'heure où le besoin de spiritualité se fait fortement sentir au sein du management, comme le notent Mitroff et Denton (1999, 1991) "*we need to integrate spirituality into management ... no organization can survive for long without spirituality and soul*", nous nous proposons d'examiner la relativité culturelle de la spiritualité des dirigeants. Nous verrons comment à partir d'une recherche qualitative menée en 2009 portant sur le leadership des dirigeants d'entreprises françaises, marocaines, et britannique, l'aspect culturel fait apparaître une tension entre une logique de rationalité et une aspiration à la spiritualité. Pour ce faire, nous évoquerons dans un premier temps le cadre de la spiritualité et des passages de leadership. Ensuite nous présenterons les résultats de notre recherche éclairant cette problématique, et le modèle qui s'en suit. Nous discuterons l'intérêt de ces travaux pour l'audit social.

I. Le cadre conceptuel

A. La spiritualité des dirigeants

Notre propos est centré sur l'aspect du leadership des dirigeants ; nous explorerons la littérature sur le thème du leader spirituel. Même si le terme de spiritualité est souvent connoté négativement à la religion, il existe une grande variété de spiritualités et l'on remarque qu'elles englobent certaines des caractéristiques suivantes : une croyance en Dieu, la prière ou la contemplation, une capacité d'écoute des autres améliorant les relations aux autres, un engagement sincère à entretenir de meilleures relations avec les autres et ainsi contribuant à plus de paix et d'harmonie dans le monde, une croyance optimiste que les

personnes et le monde peuvent devenir meilleurs, une tendance à être sensible au développement durable (Cavanaugh, 1999) Robert Giacalone et Carole L. Jurkiewicz (2003) se sont prêtés à un exercice de recensement des définitions dans la littérature telles que l'expression personnelle de préoccupations ultimes, de vérités personnelles, la présence d'une relation à une puissance supérieure, une aspiration à trouver son chemin, sa place, une expérience subjective du sacré, une façon d'être provenant de la conscience d'une dimension transcendante et caractérisée par certaines valeurs identifiables concernant soi, la vie, un principe de vie personnel, la dimension humaine qui transcende les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de l'existence, le domaine des fins ultimes, des entités supérieures, de Dieu, de la compassion, du sens...

La multiplicité des dimensions de la spiritualité en littérature comme chez les dirigeants d'entreprise a pour effet de ne pas permettre une approche du terrain sans que des précautions ne soient prises. Mais l'effort le mérite car l'utilité pratique existe bel et bien : des effets sur les capacités intuitives, l'innovation, le travail en équipe, l'engagement des personnes, une vision plus puissante (Neck, C. P, Milliman, J. F. , 1994) ; les dirigeants considérant leur travail comme un moyen d'avancer spirituellement conduisent l'organisation à de meilleurs niveaux de **performance** (Himmelfarb 1994). S'agissant du lien entre leadership et spiritualité, (Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A., 2002) le leader spirituel approche les situations avec une attitude de recul et discernement plutôt qu'en intervenant directement. Il adopte une posture d'ouverture et d'acceptation plutôt que de contrôle, d'humilité plutôt que d'expression forte d'expertise ; le leader spirituel préfère lâcher prise plutôt que de détenir ou retenir, éclairer plutôt que faire lui-même. Le *Servant leadership* (Greenleaf, 1973) dans la même veine décrit à partir de la théologie Quaker un leader comme celui qui est au service des autres, mettant l'accent sur une approche holistique du travail, le développement personnel, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance, l'art de l'écoute, la pratique des feedbacks positifs.

B. Les passages de leadership

Notre intuition est que le lien entre leadership et spiritualité peut survenir lors de certaines circonstances. A ce titre le concept de passage de leadership est mobilisé. Ces passages constituent non seulement des défis à relever, mais aussi des épreuves et permettent au leader de se constituer un répertoire de savoir-faire nourrissant son expérience. Cette succession d'expériences s'effectue par palier. Chaque palier ou étape franchie avec succès est l'occasion de résoudre un défi et d'effectuer ce qui constitue un passage en termes de leadership. Un passage de leadership est un défi résolu par un leader à mettre au compte de la construction progressive de son expérience de leader. Plus rien n'est tout à fait pareil après un passage, le leader a capitalisé une expérience conséquente et marquante dans l'apprentissage de ses expériences en matière de leadership. Cet apprentissage lui sera utile pour toute situation se reproduisant à l'identique. Egalement il sera prêt à relever de prochains défis d'une autre nature pour accroître son répertoire de leadership. Chaque passage de leadership signale sa capacité à évoluer dans les organisations.

Parmi les situations critiques dans lesquelles le rôle du leader s'affirme pleinement, (Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. , 2004) on peut évoquer le fait : de rejoindre une entreprise pour la première fois, d'être manager pour la première fois, d'accepter un poste exposé,

d'assumer la responsabilité d'une fonction, de faire face à un échec dont on est responsable, de faire face à un mauvais superviseur ou à des collègues rivaux, de perdre son travail ou une promotion, de subir une fusion / acquisition, de vivre dans un pays différent ou une autre culture, de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de diminuer son ambition, de faire face à des bouleversements, de perdre foi dans le système.

Dans ce contexte, la position de leader implique une grande force mentale, une capacité à conserver une assurance à toute épreuve, à faire face aux agressions professionnelles, stratégiques et économiques, en vue de se protéger eux et ceux qui dépendent d'eux. Dans l'accomplissement de cette mission, le leader dispose de moyens personnels. Parmi ceux-ci, on peut citer de façon non exhaustive des croyances managériales solides, un réseau de « gardiens du temple » ou d'une équipe de collaborateurs fidèles et efficaces que le leader a su se constituer, une foi en soi, un équilibre personnel avantageux, une organisation de travail et un système d'information sans faille...

C. La rationalité comme idéal culturel français

Si nous avons défini la spiritualité, il reste à préciser une définition de la rationalité envisagée comme modalité culturelle, que nous rapprocherons de la raison (latin ratio) désignant en premier lieu le calcul, la supputation, le compte. Être rationnel, selon la théorie économique standard, c'est être capable de résoudre un programme individuel et de s'y conformer, de maximiser son utilité sous contrainte, lorsque placé dans une situation de choix en face de plusieurs alternatives, choisir ce que l'on croit aboutir au meilleur résultat global. La France est caractérisée historiquement par l'héritage des Lumières, qui sur le plan scientifique et philosophique, voient le triomphe de la raison sur la foi et la croyance. Les Lumières se basent sur la croyance en un monde rationnel, ordonné et compréhensible, exigeant de l'homme l'établissement d'une connaissance également rationnelle et organisée. La rationalité s'appuie sur les modes de pensée rationnels et les dirigeants français privilégient la rationalité, souvent associée à l'esprit cartésien, Descartes étant considéré comme le modèle de la rigueur intellectuelle et le fondateur du rationalisme moderne. Les philosophes français préfèrent la déduction à l'induction (Desjeux, 1996), de même que d'Iribarne et al (1998, pp. 89-115) insistent sur la justification des points de vue des managers au nom de du raisonnement rationnel. La rationalité peut se définir comme la justification de ce qui est conforme à la raison. Une chose est rationnelle lorsqu'elle a à voir avec un ensemble d'action ou de réflexion conscientes, délibérées (Elster, 1989, p. 7). Les synonymes sont : raisonnable, sensible, significatif, cohérent, logique, cartésien, et déductif, et les antonymes sont : empirique, inductif, irrationnel, passionné. Curieusement le rationalisme en France est couplé à des élans impulsifs et émotionnels prohibé par l'idéal rationnel (Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., 1997), la dimension émotionnelle de la culture française explique que les Français soient prompts à exprimer naturellement et spontanément leurs émotions (Schramm-Nielsen, 2001).

II. Une recherche qualitative

A. Méthodologie

Une recherche qualitative (menée en [2009] « *Spiritualité et leadership : mieux vivre et piloter les passages de leadership* »), se concentre sur la façon dont les leaders négocient certains défis qui se présentent à eux durant ces périodes cruciales de transition. L'objet étant de mieux comprendre le rôle de la spiritualité dans ces situations de pression personnelle et/ou professionnelle extrême. 20 entretiens ont été réalisés à ce jour auprès de dirigeants (PDG, DG DAF DRH de grands groupes) dont nous faisons figurer les 10 premiers. Ces dirigeants étaient 17 Français, 1 Britannique, 2 Marocains. Notre choix était de centrer notre attention sur le groupe des dirigeants Français et de nous inspirer de quelques cas limités de dirigeants non Français afin d'établir un contraste et de mieux saisir la spécificité française si tant est qu'elle existe. Nous n'aurons pas dans la première partie d'approche dédiée spécifiquement à l'effet de la culture nationale.

#	Fonction	M/F age	Entreprise d'activité)	(effectif- secteur
1	Directeur Financier	M 49	26000 - Distribution	
2	PDG de filiale	M 60	32000 - Alimentation	
3	DRH	M 63	53700 - Construction	
4	Directrice Générale	F 45	1000 - Energie	
5	PDG de filiale	M 50	13300 - Construction	
6	DRH	M 49	65000 – Eaux	
7	PDG	M 51	170 - Textile (dirigeant MEDEF)	
8	(Ex DRH) coach	F 48	30000 - alimentation	
9	DRH (ex)	F 60	89 000 - Banque	
10	DG Division	M 48	18 000 - métallurgie	

Figure 1 : les 10 premiers dirigeants de notre échantillon

Le propos de notre réflexion aujourd'hui est de montrer la relativité culturelle au travers de quelques verbatim relevés permettant d'illustrer certaines pistes émergeant de l'analyse des données. Lorsque nous avons procédé à l'analyse qualitative des données, selon les préceptes de la *Grounded Theory*, (Strauss A., Corbin J., 1990)(Glaser B. G., Strauss A. L., 1967) nous avons à l'issue du codage sélectif, obtenu un modèle nous permettant de mettre en lumière les tensions entre rationalité et spiritualité. Nous le présentons d'emblée à la suite. Notre modèle s'est construit à partir du discours des dirigeants, et nous avons choisi dans un premier temps de positionner chaque répondant en fonction de ses déclarations

dans des catégories qui ont émergé au fur et à mesure de l'analyse. Ces catégories sont la rationalité et la spiritualité.

		Spiritualité	
		-	+
Rationalité	-	1- Insiste sur les limites de la rationalité et n'est pas ouvert à la spiritualité Faible conscience, point de départ de l'apprentissage	3- Mise en question des présupposés de la rationalité à cause d'un événement, une prise de conscience des limites, un désir de s'ouvrir à d'autres possibilités - Difficulté à concilier les deux dimensions - Crises et rejet des limites de la rationalité
	+	2- Rationalité considérée comme un idéal, une référence partagée socialement correcte, acceptable et reproductible Rationalité mise en oeuvre et expérimentée	4-Synchronicité: unification des deux concepts, réconciliation and enrichissement des deux dimensions

Figure 2 : Spiritualité et rationalité – tension et cheminement

B. Quelques résultats de la recherche qualitative

Nous ne pouvons malheureusement pas relater tous les discours fort intéressants et contrastés permettant de justifier le modèle d'analyse auquel nous parvenons. Néanmoins nous choisissons certains passages afin d'aider le lecteur à comprendre la logique des thèmes articulés au sujet.

1. Illustrer les 4 Quadrants du modèle

Chaque Quadrant fait l'objet d'une illustration au moyen des citations extraites des échanges avec nos répondants. Dans le modèle de la Figure 2 nous élaborons une catégorisation des dirigeants interrogés et les positionnons dans l'un de ces 4 Quadrants. Afin de bien spécifier les concepts, nous fournissons les verbatim.

► **Quadrant 1 : faible rationalité, faible spiritualité**

Nous ne pouvons pas donner d'illustration de ce Quadrant qui nous sert de point de départ au développement des logiques ; les dirigeants ont déjà accumulé suffisamment d'expériences lorsqu'ils prennent leur fonction et il est difficile d'imaginer qu'ils ne se soient pas déjà positionnés sur les 3 autres Quadrants. Dans une approche qui prendrait en considération le vécu des jeunes, ce Quadrant serait à exploiter davantage

► **Quadrant 2 : forte rationalité, faible spiritualité**

Ce premier témoignage #1 du directeur financier français d'un groupe de distribution permet d'illustrer l'approche purement rationnelle. Remarquons aussi la nature de son activité très concrète qui l'amène à valoriser la rationalité.

Je suis incapable de définir la spiritualité sans y réfléchir. Je remonte à l'étymologie du mot, c'est tout ce qui relève de l'esprit. Qu'est-ce que je mets là-dedans ? C'est typiquement le genre de domaine, où la réflexion a de la peine à pénétrer. Je fais tout de suite une association avec la religion ; or je me suis détaché de la religion il y a déjà bien longtemps, en 1998, il y avait un événement particulier qui m'a fait me détacher et me faire prendre conscience que beaucoup de choses. La religion est un processus plus sournois de remise en cause de plein de choses. J'étais un bon petit élève au catéchisme comme ailleurs, j'étais même le meilleur parce que j'apprenais bien mes prières, je faisais le bonheur de mes parents, cela change après. Je me suis rendu compte vers une vingtaine d'années que je n'avais jamais réfléchi, j'avais appris mais je n'avais jamais réfléchi. Je ne me suis jamais véritablement plongé dans une réflexion sur la religion. Je suis parti de constat simple, basique, en regardant ce qui se passe dans le monde, toutes les injustices. Cela partait de là, pourquoi y a-t-il tant d'injustices dans le monde ? Et Dieu aurait laissé son libre arbitre à l'homme, cette réponse ne passe pas. Ensuite les deux grandes religions dominantes ont des règles divergentes, je bugge aussi. J'en étais arrivé à la conclusion que les religions n'étaient qu'un système d'organisation sociale mise en place à une époque pour organiser la société, éviter un certain nombre de dérives, des pulsions animales basiques, pouvoir force sexualité etc. pour éviter que cela prenne trop le pas, et que l'on reste dans un état sauvage. J'ai réduit la religion à un système d'organisation sociale. Aujourd'hui ce système est totalement dépassé, périmé, ce qui expliquerait en grande partie le fait que dans les sociétés avancées, développées, il y ait un très grand recul de la religion en termes d'image, de pouvoir, de nombre d'adeptes. Je ne sais même plus comment il faut les appeler. On récupère le désespoir, on inscrit cela dans une pseudo démarche spirituelle, et on fait croire aux gens que par ce qu'ils vont se faire sauter avec des bâtons de dynamite, ils vont atteindre le paradis pour l'éternité. Je trouve que c'est une escroquerie intellectuelle absolument dramatique, mais elle fonctionne. Je me suis donc totalement détaché de la religion. De la religion, et de la croyance. Car les deux vont ensemble. #1

Dans cet exemple, nous remarquons tout d'abord la difficulté à définir la spiritualité d'un dirigeant qui s'exprime avec aisance pourtant. L'autre point est l'association qui est faite à la religion. Le fait religieux est connu de notre répondant qui a bénéficié d'une éducation religieuse, mais l'expérience des religions est vécue selon lui comme une tromperie. Il y a l'idée que l'on ne peut faire confiance en la religion, que le fait religieux entraîne des risques de graves manipulations. Si l'on en revient à l'idéal rationnel, cela montre la méfiance vis-à-vis des excès de la croyance, de la foi. Notre répondant ne prend jamais en considération l'apport positif de la religion qui pourrait consister dans le développement de la spiritualité. Au contraire il est question du côté factice : « une pseudo démarche spirituelle ». L'aspiration à la spiritualité représente une sorte de faiblesse dont peuvent s'emparer des religieux manipulateurs. C'est donc un enjeu de pouvoir qu'il vaut mieux ignorer.

Du coup cela ne me renvoie à plus rien du tout, finalement je me rends compte que ce n'est que dans ce contexte de la religion, que j'ai entendu le mot spiritualité. Donc je l'associe à religion. Avec une définition : se connecter à quelque chose de plus grand que soi, cela change d'univers. Je ne trouve pas de connexion avec quelque chose de plus grand que moi. Je reste très terre à terre très pratique très concret, qui ne m'empêche pas d'essayer de voir loin, l'élévation de l'esprit est quelque chose dont je ne suis pas capable, soit ne m'intéresse pas. C'est un domaine dans lequel je ne me suis senti de n'être jamais véritablement rentré. Je n'en éprouve pas le besoin. Ou alors par intérêt intellectuel que je ne pousse jamais très loin ; #1

Ici il est question du faible accueil de la culture française à la spiritualité. Car au travers de son éducation, de son expérience professionnelle, il n'a jamais détecté aucun signe lui permettant de définir le concept. La religion ayant été longtemps isolée de l'éducation du fait de la laïcité

française, ne fait que renforcer cette distance. Cela montre que celui qui suit un cheminement naturel, sans effort, aura tendance à investir ce quadrant de la rationalité. Il lui faudra beaucoup de curiosité pour franchir les normes de l'éducation à la française. Un autre enseignement à propos de cette citation est l'ampleur que l'action prend sur la réflexion. Ici nous avons un dirigeant tout entier investi dans l'action concrète, sans doute aussi la marque de son orientation vers la finance peut expliquer qu'il ne ressent pas consciemment de besoin en matière de spiritualité. La spiritualité est un domaine qu'il ne connaît pas et dont il ne voit pas de finalité positive le concernant.

Il était important d'avoir dans notre échantillon un dirigeant exemplifiant ce quadrant. Nous avons recherché des dirigeants qui exemplifient les autres quadrants.

► Quadrant 3 : faible rationalité, forte spiritualité

Certains dirigeants apparaissent comme centrés uniquement sur la spiritualité. Le témoignage suivant nous permet d'illustrer le Quadrant N°3 d'une personne qui ne se réfère pas à la rationalité ; le reste de l'entretien évoque très explicitement sa recherche en matière de spiritualité et le lien entre le passage de leadership « faire face à un mauvais superviseur » et le recours à la spiritualité comme mode de réponse à une épreuve. Il nous explique qu'en aucun cas il ne pourrait **transiger avec sa dignité**. (Ce qui fait référence au servant leadership.) Il est à noter que ce dirigeant est marocain.

*Mon éducation, mon environnement m'ont procuré une capacité relationnelle et une acceptation de l'autre, qui me permettent de bien passer avec tout le monde. Je suis toujours sensible aux autres, c'est toujours quelque chose de très important pour moi que d'arriver à comprendre l'autre, de faire preuve d'empathie, le courant passe bien. Je suis facilement connecté aux autres. Je suis quelqu'un d'abordable facilement. Ensuite je délibère. Le fait d'avoir fait des études brillantes m'a conforté, cela a permis de mieux consolider mon assurance, développer la confiance en soi. Je suis d'un environnement rural, je suis d'une famille traditionnelle, je n'avais pas le bagage de quelqu'un qui a grandi dans une ville, qui dispose d'un réseau, moi j'ai grandi à la campagne, et j'ai une sensibilité humaine, l'intuition, la force de sentir les choses, pour moi cela a toujours été naturel. Le contact avec la nature est quelque chose que l'on apprend mieux dans un milieu rural. C'est quelque chose qui m'a beaucoup aidé. **J'ai horreur de la rationalité pure et dure.** C'est quelque chose que j'inculque à mes collaborateurs. D'abord il faut bien sentir les choses.#2*

Ce dirigeant marocain diplômé d'une grande école française, est à l'aise d'emblée avec la spiritualité. La proximité qu'il développe avec le monde rural et la nature participe de son orientation relationnelle. C'est parce que l'activité relationnelle est primordiale pour lui, qu'il rejette les excès de la rationalité. Or l'activité relationnelle lui a appris à développer ses états de connexion si positifs, si utiles dans l'exercice de son activité managériale. A la différence de notre exemple précédent, ce dirigeant a toujours eu en priorité à manager des personnes pour de gros projets industriels. Sa responsabilité ne se confinait pas seulement à la dimension financière.

Comment la spiritualité se manifeste concrètement pour lui :

*On m'avait confié une industrie qui était une structure délabrée, avec la situation sociale la pire du groupe. En quatre ans entre 1999 et 2003, j'ai réussi à en faire l'affaire plus performante de la holding. La réussite tient dans le choix d'une équipe, à la mise en place de la confiance avec l'ensemble du personnel, le fait de faire adhérer la majorité, la capacité à dégager de la visibilité, aider les autres à se projeter dans l'avenir, faire en sorte qu'ils sentent que ce que vous dites est la vérité. Il faut être **crédible au niveau de l'action** au jour*

*le jour, être en ligne avec ce que vous dites et **faire rêver**, faire en sorte que les personnes se disent : j'ai ma chance. C'est indispensable. Ceci est **relié à la spiritualité dans la mesure où l'on croit en l'homme**. Il y a toujours quelque chose de bien à sortir de chacun. #2*

Ici la dimension relationnelle est largement évoquée comme moyen de réussite avec les principes sous-jacents qui vont permettre de faire la différence. Ce dirigeant explique dans le reste de l'entretien combien sa famille, son éducation religieuse ont permis de développer une attitude ouverte à la spiritualité. La religion dans ce cas permet de s'ouvrir à une dimension nouvelle et différente à la fois. Cet effet propulseur explique peut-être sa remarque à propos de la puissance en termes de leadership que procure la capacité de faire rêver les autres, de leur donner une chance.

► **Quadrant 4 : forte rationalité, forte spiritualité**

Les personnes qui allient les deux logiques de façon synchrone sont assez nombreuses dans notre échantillon, sans doute du fait que nous avons repéré ces personnes pour leur exemplarité ; le témoignage #5 du Dirigeant de filiale d'un groupe de construction évoque de façon pragmatique comment lier les deux.

Il existe un manque, car l'entreprise ne diffuse pas de spiritualité. Je suis passionné par le développement durable et je constate que cela commence à donner une dimension spirituelle. Un petit peu comme il y a quelque temps l'entreprise citoyenne. Cela se traduit concrètement par des actions de formation, par le fait de faire évoluer les collaborateurs dans le cadre de partenariat avec des pays en développement comme Cuba, que nous menons depuis dix ans auprès de plus de 3000 personnes, avec toute l'infrastructure que cela suppose. #5

Cette catégorisation rapportée aux nationalités des personnes qui s'expriment, fait prendre conscience de l'importance que revêt le modèle de la rationalité en France. En effet en France, il n'est pas question de spiritualité sur le lieu de travail. Et pourtant notre dirigeant fait état « d'un manque ». A la différence des autres témoignages, c'est par l'action et la passion accordée à l'action que peut poindre la dimension spirituelle. Il est à noter que ce dirigeant évoque l'adjectif et non le substantif, peut-être signalant l'interdit culturel. La spiritualité apparaît comme une transgression dans l'entreprise française. On ne peut y venir que par une voie détournée qui se traduit aussi par le langage. On remarque aussi l'emploi des mots tels que « action » « concrètement ». Forte rationalité et forte spiritualité est une articulation culturelle à la française qui signifie « trouver une réalisation concrète et manifeste » de la spiritualité.

2. Le cheminement dans le modèle

La catégorisation de notre modèle n'est pas figée et en fait on observe que les répondants ont suivi des évolutions leur permettant d'adopter des logiques passant d'un quadrant à l'autre. Voici l'illustration d'un passage du quadrant 2 à 3 avec le témoignage #4 d'une dirigeante:

On est dans une société où il existe beaucoup de modèles, on nous forme à respecter ces modèles, j'ai fait mes études dans une école de commerce à Toulouse, un MBA, j'ai commencé très jeune dans l'industrie du pétrole, un jour la vie bouge les lignes, on s'aperçoit que c'est beaucoup plus dur de coller au modèle paradoxalement que de ne pas y coller. Quand j'ai commencé, j'avais tel type de vêtements, je fréquentais des gens qui étaient les patrons des sociétés, je m'efforçais de vraiment bien connaître ces gens dans le monde du business, j'avais un certain vocabulaire ; il y avait des choses que l'on faisait et d'autres que l'on ne faisait pas, c'était comme cela, finalement j'avais été formatée comme ça ; d'un coup les gens disparaissent, et vous prenez conscience de la vie. C'est un travail à plein temps, on apprend tout sauf à vivre, pour moi le travail c'est un des aspects de la vie ; et quelque part

dans cette vie là, j'ai envie j'ai besoin de réconcilier qui je suis avec ce que je fais, et pas l'inverse. Ce n'est pas ce que je fais qui détermine ce que je suis, or on m'avait formaté dans cet esprit-là. Du coup cela m'a donné une plus grande liberté, et aujourd'hui effectivement je ne suis plus du tout prisonnière des modèles pour le meilleur et pour le pire.

Cette route ne se fait pas sans heurt, prise de conscience et bouleversement du modèle normatif rationalisant. Cela montre la tension qui existe entre ces deux logiques. La logique rationnelle étant une façade admise communément et servant de point de départ aux ajustements relationnels. Cela signifie qu'il faudra à un moment ou à un autre remettre en question, bousculer le modèle initial de rationalité.

On ne peut aborder le thème de la spiritualité d'emblée. Ainsi un coach nous confie présenter en premier lieu des éléments de propositions rationnels et rassurants auprès de ses clients (DRH d'entreprise); ensuite s'amorcent des conversations privées faisant état de possibilités plus profondes, plus secrètes de l'ordre du développement de la spiritualité.

Une autre dirigeante poursuit en dénonçant la frilosité française en matière de spiritualité :

Aux États-Unis, ils sont dans la psychologie positive... Aujourd'hui, l'effort à comprendre qui nous sommes est encore trop supérieur à l'effort que nous faisons pour savoir qui nous devons être et qui nous avons envie d'être. En France il n'est pas vraiment politiquement correct de faire du développement personnel, plus les choses sont compliquées, moins on a de ressources. Je suis très inquiète que dans le pays..., et je vais même plus loin, je préfère avoir un mec qui va atterrir à la scientologie parce qu'il est un peu paumé, que de l'avoir sous Prozac pendant trois ans. Car il aurait beaucoup moins de chance qu'en étant reconnecté à une entité. Aujourd'hui en France on a quand même sur la spiritualité, sur la religion et sur les problèmes de développement personnel un niveau de développement qui est proche de zéro.

Ce témoignage montre combien la psychologie est le champ disciplinaire qui s'est emparé de la spiritualité au moins pour la partie développement. On pense en particulier aux travaux de (Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C., 2005) et de la psychologie positive. Par ailleurs il est fait état de la faiblesse de recours au développement personnel comme cheminement vers la spiritualité. En France les dirigeants préfèrent employer des drogues et médicaments comme moyen de faire face au mal être et au stress. La société française propose comme moyen de soin des médicaments antidépresseurs, tandis que certains dirigeants emploient des drogues afin de démultiplier leur énergie et offrir les réponses aux exigences du travail. Le professeur Philippe-Jean Parquet qui a dirigé un rapport gouvernemental en 2006 intitulé « *Conduites addictives en milieu professionnel* » constate la hausse de la consommation de drogues au travail. Le réflexe n'est pas encore de se tourner vers la spiritualité pour faire face aux problèmes professionnels, sans doute car l'offre n'est pas là ou suspecte de manipulation.

A propos des comportements issus des deux logiques, une dirigeante est frappée par la polarisation des comportements entre dirigeants.

Il existe une polarisation, on voit autant de personne basculer, on voit des patrons de grande aura avec qui on aime passer du temps à échanger, et avec qui on est sur les mêmes vibrations, et puis on voit aussi des gens qui sont à l'antithèse en termes de comportement. Les comportements se polarisent. Ils se caricaturent. #4

Dans le contexte, cette citation fait référence à des cheminements très différents qu'empruntent les dirigeants : certains vibreront sur le chemin de la spiritualité, tandis que d'autres accentuent des comportements qui défient cette orientation. Cela montre que la question de la spiritualité divise les dirigeants. Il y a ceux qui ont adopté la voie de la spiritualité et ceux qui continuent d'exercer action et décision avec une intention uniquement matérialiste.

Même si notre échantillon est relativement faible nous avançons l'hypothèse au regard des témoignages, que le cheminement dans les différents quadrants du modèle, dans le contexte français, suit un ordre suivant : 1 → 2 → 3 → 4. En effet la logique idéale de la rationalité pousse à adopter d'emblée ce modèle ; mais une prise de conscience peut amener un rejet de la logique de rationalité au profit de la spiritualité (étape 3). Il semble qu'une synchronisation soit possible ensuite à établir lors de l'étape 4. Cette synchronisation se manifeste par des combinaisons par exemple une dirigeante évoque le rapprochement des *soft* et des *hard skills* :

Paradoxalement la crise que l'on vit aujourd'hui peut servir de socle à des associations très inhabituelles comme la spiritualité et le management, la leadership et la religion, c'est nouveau parce que normalement management leadership va avec succès et accountability, on n'avait pas cette capacité à mélanger les soft et hard skills, et finalement en faisant cela, on poussait une partie de la sensibilité de la personne, de la raison, des objectifs, de la mesurabilité et du quantitatif et pas forcément en lien avec la mesure du climat du qualitatif, du bonheur et des choses qui sont plus soft. #4

Ici la situation de crise vécue en 2009 apparaît comme révélatrice de comportements émergents nouveaux. Alors que la spiritualité en France ne pouvait jusque là être associée au leadership, au management, on voit poindre l'importance d'un ensemble nouveau qui comprend à la fois : la mesure qualitative, l'attention au bien-être, la référence aux *soft skills*. Bien sûr on n'abandonne pas les référents traditionnels, mais on essaye d'incorporer des démarches complémentaires et inhabituelles.

3. La manifestation de la spiritualité

La spiritualité apparaît comme une discipline exigeante et active comme le témoigne une dirigeante :

Le meilleur niveau de relation à l'autre, il est quand on est au point de réconciliation, et pas dans une forme de démission par rapport à soi-même comme c'est souvent le cas pour certaines personnes ; pour moi la véritable spiritualité est que nous sommes tous des êtres divins, c'est la qualité de la relation à soi-même qui est le reflet de la relation aux autres et à l'univers. J'ai peut-être un niveau d'exigences supérieur à la moyenne là-dessus, parce que j'ai connu beaucoup de personnes, surtout dans le conflit et en thérapie, qui ont cette spiritualité de renoncement à soi-même or, pour moi Dieu a dit : tu aimeras ton prochain comme toi-même, s'aimer comme soi-même, savoir le respect de notre matérialisation dans cette vie, la vraie spiritualité c'est créer une harmonie dans la relation à soi-même et aux autres et à l'univers, parce que ses relations se rétroalimentent et nous font progresser. Je n'ai pas une vision introvertie de la spiritualité, pour moi la formule ultime de respect de la vie humaine passe par cette qualité des relations sur l'ensemble des chaînages et personnes avec lesquels on est en contact ; j'essaye de retrouver cela dans la vie personnelle et dans mon vol au travers de l'entreprise, j'ai énormément de signes qui sont vraiment très récompensants de personnes qui sont sensibles à cette sincérité qui résulte de l'effort que j'ai fait d'être en harmonie avec moi-même, quand on conçoit cela en termes d'effort c'est dur, et je lui dis souvent : franchement c'est largement plus facile d'être gros en mauvaise santé et dépressif que d'aller bien, que d'être à son bon poids, c'est beaucoup plus prenant d'aller bien, de veiller à être d'humeur constante, de faire attention à ce qu'on mange, d'être dans cette relation de conscience permanente, après il ne faut plus le poser en termes d'effort, parce

que c'est beaucoup plus dur que d'aller mal, j'aime cette définition de flot, être dans son flot, savoir avec qui on doit vraiment être quand on est avec notre énergie divine, on n'a pas envie d'être une poubelle, quelqu'un qui se respecte, va se laver ; on ne peut pas être propre dehors et sale dedans. Je ne fais pas un effort pour me doucher, c'est un bonheur, dans mon intérieur, dans mon âme, dans ma conscience dans mes pensées, dans les qualités de mes pensées, dans mon corps, je dois voir ce même niveau de propreté

La spiritualité de cette dirigeante ne s'inscrit pas dans une attitude de démission, de renoncement, de temporisation, au contraire, il s'agit pour elle de ne pas se laisser aller à une forme de passivité, et si le chemin de progression passe par un effort préliminaire, succède la joie du cheminement, l'harmonie du corps et des pensées. Elle nous décrit une spiritualité qui se fonde beaucoup sur l'expérience et les sensations du corps physique.

A la spiritualité du dirigeant sont souvent associées des pratiques qui ont été relevées par la psychologie positive comme en témoigne le PDG #2

Par rapport à toute personne que je rencontre, lorsqu'elle est réfractaire à quelque chose, j'efforce de ne voir en cette personne que le côté clair, bon, de sa personnalité ce qui est de bien, en essayant de le mettre en valeur, lui faire comprendre un certain nombre de choses pour le mettre en confiance. C'est quelque chose qui est tout le temps en moi. Même s'il est aigri, moi j'investis sur l'aspect positif. Même s'il fait une connerie monumentale, c'est grave, mais je peux lui pardonner, le remettre sur le droit chemin, par exemple il s'excuse et ensuite on mange ensemble et on n'y pense plus. Je ne suis pas rancunier. #2

La psychologie positive met l'accent sur la puissance du pardon comme moyen de ne pas accumuler une énergie négative et dévorante. Au contraire savoir pardonner permet de passer à une vitesse supérieure en matière de leadership.

Reste à évaluer l'ampleur de la montée en puissance de la spiritualité en management qui coïncide avec l'accroissement des incertitudes particulièrement en cette période de crise. Il est à noter que culturellement la culture française présente (Hofstede, 1984), une forte propension à se sentir menacée par les situations ambiguës et à créer des croyances et des institutions afin d'éviter ces incertitudes.

La prise de conscience peut-être viendra moins par le lien que j'ai choisi, à savoir associer succès et bonheur, mais viendra certainement d'une autre chose qui est que dans une entreprise il est aussi important de manager des résultats que de manager des risques. Or il se trouve que les résultats on les mesure sur une année, alors que les risques on les évalue, parce qu'ils se matérialisent, et s'ils se matérialisent, cela ne se passe jamais au moment où ils prennent naissance. C'est un paradoxe de management que l'on a à étalonner. Du coup un patron doit à la fois gérer les risques et les résultats, les projections sur le futur et la durabilité. Prévoir un cadre et des types d'actions, de comportements qui vont garantir mieux que d'autres le succès dans le temps, cela c'est possible. Du coup il y a des voix qui s'ouvrent aujourd'hui entre leadership et spiritualité. #4

Des alternatives « chimiques, artificielles et momentanées » à la spiritualité sont évoquées comme de fausses solutions à de vrais problèmes :

Paradoxalement c'est dans l'entreprise que l'on se retrouve avoir la responsabilité de faire évoluer les gens. Comment font les personnes pour réfléchir à titre individuel à ce qu'est la vie ? Ils ne peuvent appartenir à aucun groupe, on ne peut plus aller au catéchisme passé 30 ou 40 ans, l'église est en perte de vitesse, les autres trucs que ce sont des sectes, la programmation neurolinguistique où je ne sais quoi, c'est moyen aussi. Comment fait-on ? Aujourd'hui un être humain adulte, condition standard, lorsqu'il a un choc de vie, aujourd'hui la seule chose qu'on lui offre, c'est du Prozac ; j'ai parlé avec un de mes copains il n'y a pas très longtemps, un mec brillantissime, 40 ans, j'écoute tous ces problèmes, je lui explique que moi je dors très bien, je prends un aspirine tous les six mois ; avec les médecines alternatives,

on me prend pour une demeurée parce que je n'ai pas pris du Prozac, parce que j'ai arrêté de fumer, parce que je fais attention à ma nutrition.

III. Discussion

Nous avons pu constater auprès des dirigeants interviewés que le développement de leur spiritualité se heurtait à la rationalité. La rationalité peut constituer une limite au développement de la spiritualité. En France par exemple, la société érige la rationalité comme un idéal. Historiquement la rationalité a constitué une recette pour sortir de la confusion des croyances du Moyen-âge. Parce qu'elle permettait d'offrir plus de justice et de sécurité, elle pouvait donc devenir une sorte d'idéal contributif et servir d'étalon pour les évaluations des personnes. C'est ainsi que nos élites font encore aujourd'hui l'objet de repérage et de sélection sur la base de la seule rationalité. Le problème est que ce paradigme sous-tend une méfiance, une intolérance envers tout ce qui s'écarte du dogme. Egalement la rationalité a eu pour vertu de modérer les élans émotionnels de la créativité à la française.

Certes, il est possible en France de vivre sa foi, sa spiritualité, dans sa sphère privée tant que cela n'a pas de conséquence sur le lieu de travail, dans le monde professionnel. La société française se méfie de toute organisation qui contribuerait à avoir une influence sur des personnes en échappant aux critères de contrôle de la rationalité. Elle est prompte à qualifier des organisations de sectes. La conséquence est une difficulté à offrir des lieux permettant l'épanouissement spirituel. La question qui se pose alors est celle de la contribution des entreprises à cet épanouissement dans un contexte d'idéal rationnel.

Nos répondants sur ce point sont loin d'être d'accord. On distingue le groupe des femmes qui porte la spiritualité très en avant et n'hésite pas à faire appel à toute possibilité extérieure de développement. Beaucoup de dirigeantes franchissent les frontières de l'hexagone pour se former. Elles dénoncent les abus de l'idéal de rationalité, qui apparaît comme la marque d'un stéréotype masculin. Elles regrettent la frilosité des Français en matière de développement personnel : la spiritualité apparaît comme un sujet tabou, d'ailleurs les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche considéraient ce sujet comme particulièrement intime et ont été à la fois hésitantes à évoquer ce sujet et très demandeuses d'une forme de partage. Pour elles, la spiritualité n'est absolument pas prise en compte dans le développement des personnes et les dirigeants (les pairs) semblent faire l'objet d'une polarisation accentuée entre ceux « *avec lesquels on est sur les mêmes vibrations, on a envie d'échanger et les autres qui constituent une sorte d'antithèse* ». Entre les deux caricatures très peu de comportements intermédiaires sont observés.

Lors d'échanges avec des experts académiques internationaux, il nous a été fait remarquer que les femmes ont une orientation qui les pousse à la création et une tendance à placer la spiritualité comme une préférence naturelle. Rationalité et spiritualité apparaissent comme deux termes opposables. Pour saisir cette dualité, on ne peut s'empêcher d'évoquer les approches de Carl G. Jung (1921), qui considèrent que chacun possède des mécanismes (d'extraversion et d'introversion), ici de rationalité et de spiritualité. La prédominance relative d'un mécanisme sur l'autre détermine un type. La préférence pour un mécanisme n'exclut pas la possibilité de faire appel à l'autre mais induit

une spontanéité, une habileté, un confort, une conscience pour le mécanisme préféré et un manque d'aisance, le recours à l'effort pour le mécanisme non préféré.

La fonction rationnelle (Jung, 1921) opère selon deux modalités : la pensée et le sentiment, l'une produisant des concepts et l'autre des valeurs selon la loi de la raison, alors que la fonction de perception (intuition et sensation) est une fonction irrationnelle. Il précise que beaucoup de problèmes ne peuvent être résolus par des solutions rationnelles mais de façon irrationnelle, c'est-à-dire pas selon la loi de la raison. Même si l'irrationnel (ce qui va au-delà de la raison, qui n'est pas fondé sur la raison mais pas nécessairement opposé) ne peut être élevé comme objet de science, il s'agit de l'apprécier correctement.

Le groupe des dirigeants hommes présente des différences marquantes. Certains sont très à l'aise pour évoquer la spiritualité, surtout lorsqu'ils ont connu le développement d'une foi religieuse à la base. Mais d'autres sont mal à l'aise avec la définition même de la spiritualité. Même si nous avons repéré ces dirigeants hommes selon le critère de leur exemplarité dans leur façon de se comporter, ils ne savent pas toujours relier leur pratique à une spiritualité consciente. Certains ont même choisi l'acceptation du paradigme de la rationalité comme seul critère guidant leur action et décision sans que cela apparemment ne leur pose de problème.

Parmi ces dirigeants l'un nous confie que la société occidentale est marquée par la distraction au sens de Pascal qui ne se prête pas spontanément à la spiritualité et que les dirigeants sont la plupart du temps des êtres fortement narcissiques, déséquilibrés, ayant sacrifié leur vie personnelle au profit de leur ambition, du goût du pouvoir, ce qui ne facilite pas la vision du bien commun et de la spiritualité.

A la différence des femmes, les dirigeants hommes français que nous avons interrogés ne sont pas prêts à traiter de la spiritualité sur le lieu de travail parce que la spiritualité leur apparaît comme une affaire privée. Cela a pour conséquence d'accentuer l'individualisation du cheminement spirituel, et l'apparition d'un leadership spirituel dont certaines caractéristiques émergent : l'acceptation des différences (du fait de l'exposition du leader à différentes situations, différentes personnes, équipes et besoin de s'adapter sans cesse, d'accepter d'être sans prétention vis-à-vis de subordonnés experts dans leur domaine), la construction de sa légitimité (en identifiant les faiblesses des subordonnés non pour les culpabiliser mais pour les aider, préserver la dignité de chacun, aimer les autres et développer leurs talents).

Ce que nous remarquons toutefois au travers de ce que nous rapportent les dirigeants, est que les passages de leadership (Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. , 2004) qui sont des défis prévisibles que doivent relever les leaders, accentuent la capacité à sortir des modèles figés de la rationalité. Le premier pas est franchi lorsque les dirigeants font confiance à leur voix intérieure, à leur intuition. Au fur et à mesure de l'expérience de la vie, une sensibilité se fait jour pour certains qui évoquent le sentiment de grâce qu'ils sont capables de ressentir à l'issue de certains passages.

Après avoir montré comment spiritualité et rationalité entrent en tension tant sur le plan individuel que collectif, sur le plan des préférences de comportement, des sexes (homme – femme), il apparaît également que certains dirigeants parviennent à faire coexister ces deux fonctions. Lynne Sedgmore, directrice exécutive du Centre pour l'Excellence en Leadership au Royaume-Uni, a évoqué comment l'illumination spirituelle a pu trouver sa place en respectant les contraintes de sa rationalité et en

dépité des menaces qu'une telle démarche pouvait entraîner sur sa réputation. D'autres répondants ont fait état des efforts de conciliation qu'ils ont mené pour parvenir à un équilibre. Le temps et l'intuition profonde de ce qui doit être accompli sont des facteurs importants d'explication de cet équilibrage. La découverte de la synchronisation (tant avec soi qu'avec les autres et le monde environnant) est une expérience telle, qu'elle permet de balayer les hésitations liées à l'idéal de rationalité.

Pour l'auditeur social opérant dans le champ de la mesure du leadership, les apports et les limites de ce travail sont les suivants :

- La montée en puissance de la spiritualité implique des pistes d'extension de la compréhension du phénomène : tant dans son intensité, sa durabilité, ses manifestations et ses conséquences
- Si la spiritualité se situe bien en amont du domaine que les auditeurs sociaux sont habitués à analyser, il n'en reste pas moins vrai que l'on ne peut faire l'économie des courants émergents producteurs de nouvelles valeurs partagées ; mais alors quelles modalités de la mesure envisager ?
- Au plan méthodologique également, cela pose le problème de recueillir des données sur terrain sensible, où les gens n'ont pas envie de dévoiler ce qui de l'ordre de leur convictions intimes, un plan qui entre en tension avec la norme et le politiquement correct ; comment s'assurer que les répondants accepteront de répondre ? Egalement sur un tel sujet, peu formalisé dans les consciences, on peut avoir affaire à des personnes qui agissent d'instinct et ont internalisé les dimensions spirituelles avec des difficultés pour les évoquer avec précision
- En ce qui concerne les échantillons des répondants pour une approche qualitative, il apparaît que l'âge est significatif d'expériences différentes et qu'une répartition est à produire sur ce plan. Le problème est que les personnes jeunes ne sont pas encore identifiables en tant que dirigeants (il s'agirait alors de repérer des talents ou haut potentiels) mais là encore la spiritualité se nourrit de l'expérience et de la capacité des personnes à affirmer un modèle différent, ce que l'on trouvera difficilement chez des personnes jeunes. Pourtant observer l'évolution longitudinalement pourrait permettre de mieux saisir les conditions de passage à la spiritualité et à ses conséquences en acte de leadership
- Les entretiens que nous avons menés l'ont été principalement en situation de face à face, des ateliers et discussions de groupe pourraient-elles être envisagées, et comment systématiser les résultats que l'on obtiendrait ? Les dirigeants ne sont pas une population de répondants facile à approcher et moins nombreux encore sont ceux qui ont du temps, quelque chose à dire ou osent le dire.
- Faire parler les dirigeants de leurs échecs, difficultés et déconvenues n'est pas non plus chose facile
- Existe-t-il des possibilités de traiter ce sujet par une approche quantitative telle que cela semble le cas dans des approches marketing traitant de la spiritualité ? Comment le faire dans le cadre des dirigeants ?
- L'aspect culturel (la France) accentue la tension entre les deux logiques en contraste avec nos répondants marocains ; mais il est vrai que l'échantillon marocain est faible, cependant pour être intervenue de près d'une centaine de cadres marocains, nous avons été frappée par leur ouverture et leur appétence en matière de spiritualité, c'est d'ailleurs ce qui nous avait guidée à choisir des dirigeants marocains pour faire contrepoids à la logique française.
- Si les Français apparaissent un peu handicapés pour intégrer avec fluidité la spiritualité (notre modèle insiste plus sur les discontinuités des étapes 2 et 3), en revanche il est étonnant que la dimension émotionnelle et latine qui s'exprime dans la créativité des

Français comme le relève Jung in (Rojot, 2003) ne serve pas davantage de support à l'expression de leur spiritualité.

Conclusion

Au terme de cette recherche qualitative menée en 2009 nous avons pu constater la relativité culturelle de la spiritualité des dirigeants. Les dirigeants français de notre échantillon vivent du fait de l'importance culturelle allouée à la rationalité, une sensibilisation qui les oriente en premier lieu vers la rationalité. Lorsque la spiritualité se fait sentir en particulier lors des passages de leadership, une sorte de révélation peut provoquer de nouveaux choix avec une préférence pour la spiritualité. Le poids de la norme culturelle de rationalité tend à favoriser un rééquilibrage. Le groupe des femmes dirigeantes françaises apparaît très sensible et ouvert à la spiritualité. Notre échantillon est actuellement trop restreint pour prétendre étendre les résultats. Il s'agit pour l'heure simplement d'observer le cheminement de la spiritualité dans un univers culturel marqué par la rationalité.

Bibliographie

Cavanaugh, G. (1999, 12). Spirituality for Managers: Context and Critique. *Journal of Organizational Change Management* , pp. 186-199.

Charan, R., S. Drotter and Noel, J. (2001). *The leadership pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass.

Desjeux, D. (1996, Vol. 11 No. 2). Scales of observation. A micro-sociological epistemology of social science practice. *Visual Sociology, International Visual Sociology Association* , pp. pp. 45-55.

d'Iribarne, P., Henry, A., Segal, J-P., Chevrier, S. and Globokar, T. (1998). *Cultures et Mondialisation. Gerer par-dela les Frontieres*. Paris: Editions du Seuil.

Elster, J. (1989). *Solomonic Judgements, Studies in the Limitations of Rationality*. Paris: Cambridge University Press and la Maison des Sciences de l'Homme.

Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Sharpe.

Glaser B. G., Strauss A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.

Greenleaf, R. (1973). *The Servant Leader*. Greenleaf Center, Newton Center.

Himmelfarb, G. (1994). *On looking in the Abyss: Untemely thoughts on Culture and Society*. NY: Knopf.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. London: Sage Publications.

Jung, C. G. (1921). *Psychological Types*. New Jersey: Princeton University Press .

Korac-Kakabadse N., Kouzmin A., Kakabadse A. (2002, Vol. 17 No. 3). Spirituality and leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology* , pp. pp. 165-182.

Mitroff I. I., Denton E. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass.

Neck, C. P, Milliman, J. F. . (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology* .

Noel J.L., Dotlich D. L. and Walker N. . (2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*. Jossey-Bass.

Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K. (2007). *Leading with wisdom, spiritual-based Leadership in Business*. Greenleaf Pub.

Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.

Schramm-Nielsen, J. (2001, Vol. 16, Iss. 5/6). *Journal of Managerial Psychology* , pp. pg. 404, 20 pgs.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress. *American Psychologist* , Vol. 60 Issue 5, Jul/Aug, p410-421.

Strauss A., Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*, . Newbury Park : Sage Publications.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.