

Ouvrage « Management et Spiritualité »

La question de la mesure des valeurs spirituelles

- Catherine VOYNNET FOURBOUL¹

Résumé

L'univers de la spiritualité dans le champ de la gestion pose la question de la mesure. Ce chapitre propose un exemple de mesure de la spiritualité appropriée au contexte de la gestion. Le champ de la spiritualité est très vaste, aussi l'investigation est resserrée sur une manière dont la spiritualité peut se manifester au travers des valeurs dont il est question sous forme d'histoires d'entreprise. Ce choix repose sur l'idée que les valeurs constituent une manifestation plus accessible de la spiritualité que la transcendance par exemple. Une analyse d'une communication d'entreprise sous forme d'une double catégorisation donne lieu à l'usage de cooccurrences de catégories et de commentaires.

Abstract

The spirituality domain in the management field raises the question of its measure. This chapter provides an example of a spirituality measurement suited to the management context. As the field of spirituality is very extensive, the investigation is also focused on how spirituality can manifest itself through the values referred to as corporate storytelling. This choice is based on the idea that values are more accessible manifestation of spirituality than transcendence for example. A dual categorization analysis based on a corporate communication uses co-occurrence of categories and comments.

¹ Maître de conférences Université Panthéon Assas Paris 2, voynnetf@gmail.com

La question de la mesure des valeurs spirituelles

Introduction

L'univers de la spiritualité dans le champ de la gestion pose la question de la mesure. Comment, dans un domaine aussi profond et intime, recourir à une forme de mesure qui constitue le format habituel dans le champ de la gestion ?

On note de multiples façons de procéder. La spiritualité est définie en introduction comme une ideopraxis relationnelle cependant la multiplicité des définitions de nos collègues pose problème quant aux méthodes de recherche les plus appropriées pour ce champ Benefiel (2003). Quatre sentiers—sont observables : 1) le sentier quantitatif ; 2) le sentier large du « comment » et « pourquoi » ; 3) le sentier profond du « comment » et du « pourquoi » ; 4) le sentier radical du « comment » et « pourquoi ». L'approche quantitative semble de prime abord peu compatible en raison de la nature très intime du sujet et ne permet peut-être pas d'en révéler toutes les facettes. L'approche qualitative permet à la personne interrogée de faire état de façon plus approfondie de ce qui est relatif à son vécu spirituel.

Cette recherche se situe dans la proposition n°3 à savoir celle du sentier profond du « comment » et du « pourquoi » qui utilise des méthodes qualitatives de recherche pour découvrir la manière dont la spiritualité se manifeste dans l'entreprise.

Ce chapitre propose un exemple de mesure de la spiritualité appropriée au contexte de la gestion. Le champ de la spiritualité s'avère particulièrement vaste, aussi l'investigation sera resserrée sur une manière dont la spiritualité peut se manifester au travers des valeurs dont il est question sous forme d'histoires d'entreprise. Ce choix repose sur l'idée que les valeurs constituent une manifestation plus accessible de la spiritualité. Une analyse sur une communication d'entreprise sous forme d'une double catégorisation portant sur les valeurs et le voyage du héros donne lieu à un travail à l'aide de cooccurrences de catégories et de commentaires.

1. La mesure et le choix de la méthodologie

1.1. La catégorisation des valeurs

L'enjeu de ce chapitre est de montrer comment mesurer une dimension existante mais non explicite et non facilement reconnaissable comme celle de la spiritualité de managers. Il s'agit aussi d'observer le lien qu'elle entretient avec d'autres dimensions comme celle des expériences se succédant dans le temps. Pour opérer une mesure de la spiritualité, il est question ici de travailler la dimension spirituelle implicite d'une histoire managériale ; le

recours aux valeurs évoquées dans le discours constitue un premier axe de l'analyse. La mesure de la spiritualité dans le domaine de la gestion des ressources humaines peut toucher à des domaines extrêmement variés comme le bien-être, l'équilibre personnel, la qualité de vie au travail, le leadership. Il existe de nombreuses définitions de la spiritualité (Giacalone Jurkiewicz 2003 p.7), et des questionnaires « prêt à porter » (Mitroff & Denton 1999), utilisables lors d'une démarche quantitative. En revanche une autre approche peut être nécessaire pour considérer la richesse d'un concept comme celui des valeurs et observer la variabilité de ses dimensions, en particulier sa part spirituelle. Les valeurs sont considérées ici comme des qualités et des standards importants qui ont un certain poids dans le choix de l'action (Van Der Wal & Alii 2008). Les valeurs font référence à ce qui est le plus important pour une personne ou une organisation.

La méthode de catégorisation retenue est celle développée par Barrett (1998), du fait qu'elle distingue clairement la dimension spirituelle. Elle est utilisée dans plus de 6 000 organisations dans 90 pays avec un questionnaire intitulé « Évaluation des valeurs culturelles ».

Dans une comparaison de quatre modèles de développement organisationnel, provenant de la recherche en psychologie et en sociologie, Caccioppe et Edwards (2005) situent les similitudes du « spectre de la conscience » de Wilber, de la Dynamique de la spirale de Graves avec le modèle de valeurs de Barrett (1998). Ce dernier décrit sept « niveaux de conscience » qui sont disponibles pour les organisations, les salariés et les dirigeants. Ces sept niveaux sont identiques ou très voisins pour les individus comme pour les organisations. Chaque niveau dispose de propriétés comme on peut le voir dans la figure 1 ci-après.

Selon le modèle, représenté sur la figure 1, les valeurs peuvent être classées en différentes propriétés. Deux types de propriétés de la valeur sont considérés dans cette recherche : les sept niveaux et les quatre dimensions. Niveaux et dimensions sont des façons de distinguer les valeurs.

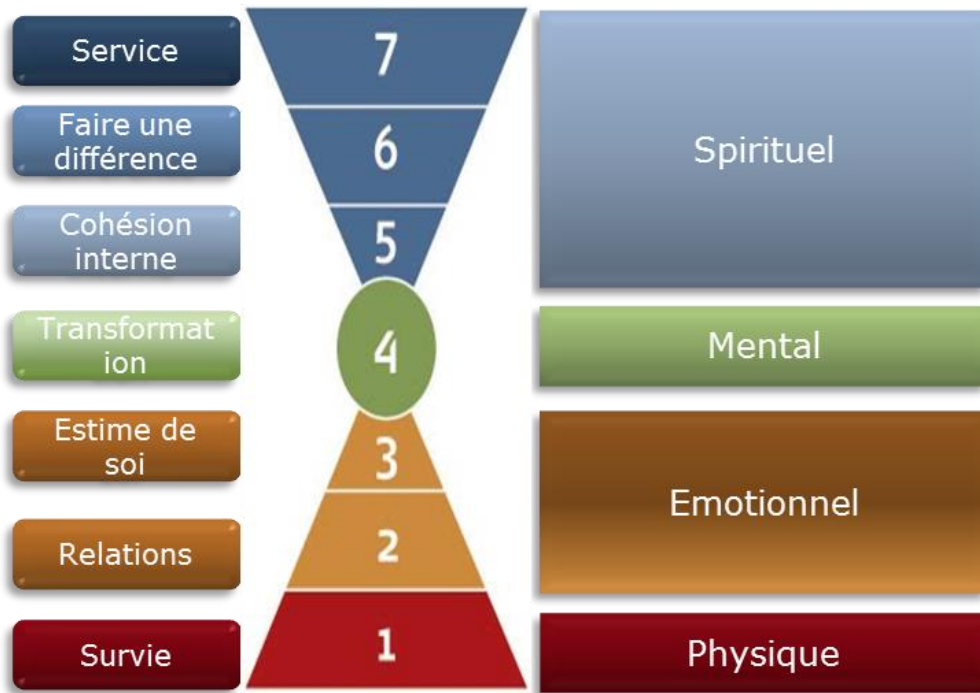


Figure 1 : Sept niveaux et quatre dimensions (?) de conscience personnelle de Barrett (1998)

Les sept niveaux sont : 1) survie ; 2) relation ; 3) estime de soi ; 4) transformation ; 5) cohésion interne ; 6) faire une différence ; 7) service. Le niveau 1, Survie, correspond à l'étape de « survie » du développement (santé, nutrition, stabilité financière, auto-défense, violence, cupidité, corruption). Le niveau 2, Relation, est le niveau des relations harmonieuses (famille, amitié, appartenance, communication ouverte, rituel, blâme, jalousie, jugement, conflit). Le niveau 3, Estime de soi, correspond à l'étape de « différenciation » du développement (fierté de soi, autonomie, autodiscipline, image de soi positive, arrogance, statut, pouvoir). Le niveau 4, Transformation, correspond à l'étape autodéterminée du développement (capacité d'adaptation, amélioration continue, courage, esprit d'équipe). Le niveau 5, Cohésion interne, correspond à l'étape de la réalisation de soi du développement (intégrité, alignement, authenticité, créativité, passion, honnêteté, confiance). Le niveau 6, Faire une différence, correspond à l'étape de « l'intégration » du développement qui signifie : collaboration, intuition, mentorat et empathie. Le niveau 7, Service rassemble la compassion, l'humilité, l'attention aux générations futures.

Ces sept niveaux peuvent être regroupés en quatre dimensions : le niveau 1 possède une orientation physique et matérialiste ; les niveaux 2 et 3, une orientation émotionnelle ; le niveau 4, une orientation mentale ; les niveaux 5, 6 et 7 une orientation spirituelle.

Cette catégorisation est utilisée dans l'analyse des communications d'entreprise.

1.2. Une analyse des communications d'entreprise

Les entretiens en profondeur apparaissent les plus naturellement envisagés pour sonder l'âme humaine et comprendre le lien entre spiritualité et action en entreprise. Cependant il ne faut pas négliger des approches plus « objectives » fondées sur l'observation de certaines manifestations liées à la spiritualité. De fait, l'entreprise s'avère un lieu marqué par de nombreuses communications qui véhiculent à des degrés divers, une dimension spirituelle. La spiritualité est considérée ici comme une idéopraxis relationnelle (chapitre1) 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 (permettant ainsi la réalisation de soi, de ses aspirations et de son potentiel dans l'intensité et dans la joie).

Ce qui est communiqué dans l'entreprise fait état d'une grande richesse de registre. Ainsi, il peut être question de transmettre des informations factuelles sur ce qui est produit, à produire et à accomplir. La communication peut aussi faire intervenir les personnes, leur expérience, les difficultés qu'elles rencontrent. Dès lors que l'on fait état de l'expérience des personnes à partager avec une communauté plus large, on entre dans un registre susceptible d'activer une dimension spirituelle.

Cette dimension spirituelle peut jouer un rôle notable dans la communication et dans les effets d'influence. En effet, les personnes qui travaillent en entreprise rencontrent des situations d'incertitude et recherchent des moyens de conforter leur analyse. Il s'agit aussi de réduire certains risques, en procédant par ajustement avec des individus qui apparaissent comme des modèles parce qu'ils disposent d'une expérience susceptible de faire une différence et de réduire l'incertitude.

Dans la mesure où la gestion des personnes ne s'effectue plus véritablement selon un mode collectif, chaque individu est amené à trouver son propre chemin en butinant l'expérience auprès de collègues très divers dans le monde professionnel. Cette distanciation avec le collectif rend plus complexe le cheminement et la trajectoire d'expérience des individus. La multiplicité communicationnelle qui caractérise la société postmoderne ne facilite pas toujours la conscience du sens de l'action, du fait des effets de dispersion, de fuite en avant et de manque d'ancrage ou de perspective (Giacalone Jurkiewicz 2003).

Le travail sur le sens inclut de plus en plus les communautés de pratiques qui constituent des lieux de communication et d'échange d'expérience dont l'intérêt est de diminuer les risques d'échecs et de rassurer sur les incertitudes. Les productions en matière de communication des cadres d'entreprise à propos de leur vécu participent des échanges et constituent un matériau riche pour suivre l'état et l'évolution de la dimension spirituelle de l'organisation dont ils sont les représentants. L'objectif est de montrer comment la recherche scientifique en spiritualité

peut aborder la question de la mesure d'éléments sous-jacents d'ordre spirituel : les valeurs dans des communications ouvertes d'entreprise, qui dans ce cas précis, sont des histoires relatant des défis managériaux.

1.3. Récit de passages de leadership et voyage du héros

La dimension spirituelle des communications d'entreprise peut être abordée grâce aux histoires managériales racontées par des cadres d'entreprise.

La mise en récit (en anglais *storytelling*) participe à la construction de l'identité collective des organisations *via* un certain nombre d'histoires et une mise en scène du héros (Boje, 1991,1995 ; Czarniawska 1997). Sur ce point, on peut se demander à quel titre une histoire peut être considérée par l'organisation comme pertinente pour être diffusée à un large public en interne. En l'occurrence, les histoires font état de réussites managériales en prenant soin d'évoquer les difficultés auxquelles les managers peuvent être confrontés. Sans doute, il est attendu que les lecteurs trouveront, dans la lecture d'une de ces histoires, matière à extrapolation et à résolution des problèmes similaires qu'ils rencontrent. Chaque histoire recèle quelques recettes qui illustrent la bonne manière de se conduire selon les circonstances et donc une illustration de ce que pourrait être le comportement à adopter tout en respectant la culture d'entreprise et les valeurs.

Or la diffusion de la « bonne façon » de se conduire suscite un certain nombre de questionnements à propos des messages véhiculés dans ces histoires. Notre hypothèse est que la dimension spirituelle joue un rôle particulier dans l'agencement des valeurs et du message transmis. Il s'agit donc dans un premier temps de dévoiler les racines spirituelles qui pourraient être la source de l'action et de la mise en scène des histoires. Ces racines spirituelles pourraient en effet avoir inspiré les auteurs dans leur récit et pourraient produire des effets auprès des lecteurs du fait de cet ancrage.

Les histoires managériales traitent généralement de différents thèmes relatifs à des « passages de leadership » (Noel & alii, 2004). Un passage de leadership constitue un moment critique de la carrière d'un dirigeant, qui peut paradoxalement lui fournir des possibilités d'apprendre et de développer sa capacité de leadership. Ces passages sont connus : faire face à un mauvais patron ou des collègues rivaux, connaître une fusion absorption, vivre une transition professionnelle, une expérience d'expatriation etc.... Elles sont relativement prévisibles et peuvent faire l'objet d'une préparation adéquate. Le partage d'expériences via la mise en récit d'histoires peut, dans ce cas, servir de moyen de formation du management.

Rapportées au récit, les valeurs sont avantageusement mises en scène dans les histoires racontées par les cadres et dirigeants à propos de leur expérience. Les histoires sont comme des paraboles avec leur puissance de démonstration et d'évocation (Czarniawska-Joerges & Guillet de Monthoux 1994). Chaque histoire traite d'une situation qui montre comment les

gestionnaires peuvent se sentir impuissants à une certaine étape de leur expérience et, comme le héros lors de son voyage (Campbell, 1949), peuvent avoir l'espoir de réussir à la fin de l'histoire et du voyage. Le voyage raconté possède des accents héroïques : le dirigeant y apparaît comme une sorte de héros qui gère avec succès des situations délicates dont il ressort grandi.

Les passages de leadership ont déjà été travaillés dans la dimension spirituelle en s'appuyant sur une méthodologie qualitative fondée sur des entretiens en profondeur (Voynnet Fourboul, 2014). Ces entretiens font état d'une histoire personnelle racontée par un dirigeant, et l'entretien fait état, à un moment donné, de questions qui permettent aux répondants d'établir un lien explicite avec leur spiritualité. Leur analyse a montré que la notion de passage de leadership et d'épreuve rencontrée par les dirigeants suscitait une activation spirituelle d'intensité variable. Cependant on peut se demander s'il est possible d'accéder à la dimension spirituelle autrement que par le savoir-faire du chercheur en matière de questionnement. En particulier est-il possible de procéder autrement, à partir de récits managériaux formels dont on va rechercher un décryptage spirituel ?

Peu de recherches portent sur la part spirituelle des récits formels des dirigeants, c'est-à-dire les récits mis en forme par eux-mêmes. Par ailleurs, la question de la spiritualité est encore généralement considérée dans l'entreprise comme un domaine relativement tabou, relevant de l'intime, qui ne possède pas vraiment de légitimité à être présent. Cette conviction s'explique par la difficulté à définir la spiritualité et par les confusions observées habituellement entre spiritualité et religiosité, voire avec les religions dans les entreprises. Le sujet des religions s'avère extrêmement sensible et *ipso facto*, la tendance consiste alors à rejeter « en vrac » religion et spiritualité. Pourtant il paraît difficile de concevoir un leadership complet et authentique sans spiritualité et d'occulter la dimension spirituelle des personnes dans le cadre du travail (Voynnet Fourboul 2014).

2. Approche terrain : une catégorisation duale

2.1. Méthodologie : le choix d'une mise en récit d'expatriés

En termes pratiques, il est proposé de décrypter la dimension spirituelle dans une narration opérée par des cadres supérieurs de l'une des plus anciennes entreprises françaises, entreprise du CAC 40 en France, opérant dans le secteur du verre. Ces cadres ont rédigé un ouvrage publié et diffusé dans l'entreprise par le directeur du département développement en septembre 2015. Dédié aux managers de la société dans le cadre de leur formation, il est composé de six courtes histoires de management, relatant des expériences managériales d'expatriés en poste en Pologne et en Roumanie. Ces histoires managériales permettent, par la familiarité avec la narration, de concerner profondément et immédiatement le lecteur.

Ainsi, les six histoires de ce livre “*Histoires Managériales*” (Lluansi, 2016) racontées par quelques expatriés d'un grand groupe sont construites de manière à toucher émotionnellement les personnes et à les faire agir selon les principes et les valeurs de l'entreprise. Ce cas a été retenu, car l'ouvrage a été considéré ensuite dans l'entreprise comme suffisamment exemplaire pour être transmis aux cadres de l'entreprise dans le cadre de la formation et du développement afin d'illustrer les meilleures valeurs de leadership.

Les six chapitres de l'ouvrage sont intitulés comme suit :

- Développer la segmentation du marché
- Restructurer pour permettre la croissance
- Changer le modèle d'affaires
- Renforcer les compétences disponibles
- Obtenir une autorisation administrative en dehors de l'entreprise
- Etablir une gestion 100% locale.

Il est à noter que jamais le terme de spiritualité n'est évoqué dans ce livre et que cette dimension n'est pas explicite.

L'analyse des données porte sur les six études de cas (104 pages en tout) et a pour but d'établir la structure des racines spirituelles à partir des données selon la catégorisation des valeurs en sept niveaux de Barrett. Ce travail est soutenu par l'emploi d'un logiciel (QDA miner) afin de coder et analyser les données. Ce logiciel aide à structurer des données riches en les catégorisant selon une structure hiérarchique et en offrant des possibilités analytiques telles que l'analyse des cooccurrences entre les catégories et les groupes de catégories. Le schéma de codage est double : une double catégorisation des valeurs et de l'intrigue des six histoires suivie d'une analyse de la relation entre les valeurs et l'intrigue.

La catégorisation des valeurs est opérée de façon déductive pour chaque segment de texte des six histoires. Certaines valeurs nouvelles, non prévues pas dans la structure des catégories de Barrett, apparaissent dans le texte ; ainsi: la simplicité, la solidarité, l'esprit d'entreprise, les fortes pressions. Ces valeurs sont codées dans une nouvelle catégorie, liée hiérarchiquement à la catégorie principale existante la plus appropriée.

Les données sont codées dans des aspects plus comportementaux et selon des étapes afin d'analyser l'intrigue de chaque histoire, chacune étant considérée ici comme composée de douze étapes d'une expérience se succédant dans le temps, tel le voyage du héros par Joseph Campbell (1949) : 1) monde ordinaire, 2) appel à l'aventure et objectifs, 3.) refus de l'appel, 4) réunion avec le Mentor ; 5) doutes, franchir le seuil et le plan d'action, 6) tests, alliés et ennemis, 7) approche, 8) épreuve ; 9) récompense, 10) retour et ressources personnelles, 11) résurrection (Il s'agit de la dernière épreuve purifiant le héros, l'examen final durant lequel le héros met en pratique ce qu'il a appris) 12) retour avec l'élixir (dernière étape au cours de laquelle le héros regagne le monde ordinaire en rapportant l'élixir, trésor ou leçon ressortant

du monde extraordinaire). Comme expliqué *supra*, le voyage du héros a déjà été utilisé pour explorer les différentes étapes de l'expérience d'expatriation et des transformations de l'individu (Osland, 2000). L'analyse se concentre ensuite sur les différentes étapes de ce que pourrait être une voie spirituelle et l'élan spirituel de chaque histoire afin de :

- rechercher les aspects de la spiritualité intégrée dans les six récits,
- analyser les valeurs rapportées à l'articulation des récits par étapes.

2.2. Une analyse duale, déductive et interactive

Les données extraites des six histoires sont analysées 1) par analyse axiale des valeurs 2) par analyse de cooccurrences des valeurs en niveau 3) par analyse axiale des étapes du voyage du héros, et 4) par combinaison entre les valeurs et les étapes du voyage du héros

2.2.1. Analyse axiale des valeurs

L'analyse axiale (Strauss & Corbin, 1998) consiste à repérer des relations entre catégories et sous-catégories en codant autour de l'axe de l'une d'entre elles et en liant les catégories par propriétés et dimensions, en cherchant un tout cohérent. Dans ce cas, l'ensemble des valeurs est codé selon deux axes définis par Barrett (1998) : les sept niveaux et les quatre dimensions. Cette analyse est centrée sur les propriétés des valeurs et la structure des catégories. La catégorisation axiale est présentée dans la figure 2 ci-après et permet de relever 56 valeurs ordonnées selon la structure en sept niveaux de Barrett (1998), ceci pour l'ensemble du livre. La variété des valeurs à certains niveaux est un signe de la richesse et de précision. Si certains niveaux peuvent être caractérisés par la richesse de leurs propriétés (niveau 4 figure 2), d'autres se distinguent par le critère de leur fréquence (niveau 3 par exemple qui a un plus fort niveau de fréquence comparé aux autres niveaux).

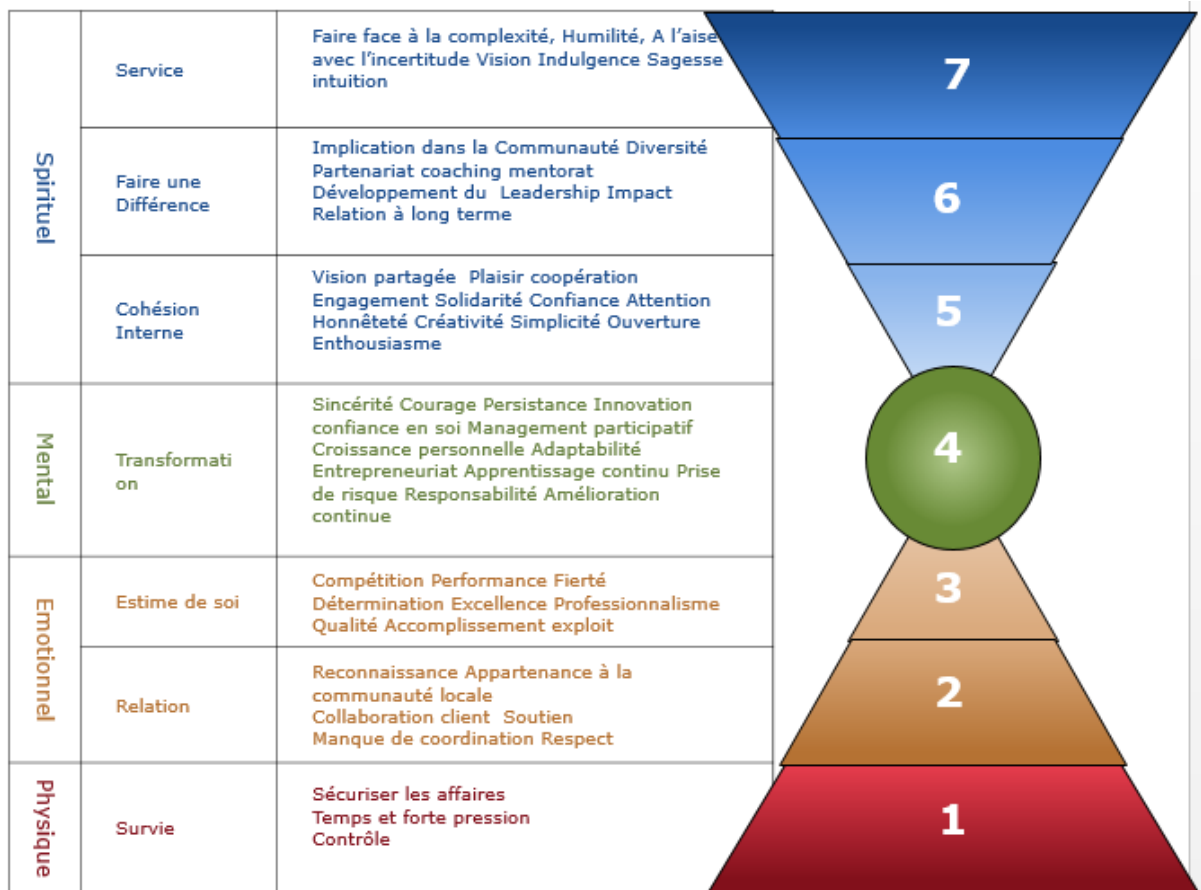


Figure 2 - La catégorisation des valeurs de l'ensemble du livre

Cette analyse se poursuit également avec la répartition des valeurs parmi les quatre dimensions principales et les sept niveaux.

Les histoires et leurs auteurs font état de valeurs spirituelles qui représentent 43 % de l'ensemble des valeurs ; le raffinement en sept niveaux permet de distinguer certains contrastes parmi les différents auteurs.

Dans un contexte de délais et de forte pression, les expatriés visent à atteindre des niveaux élevés de performance avec les standards de qualité du siège. La condition de l'expatriation exige des valeurs particulières : courage, prise de risque et persévérance. Les valeurs spirituelles, comme la confiance, sont développées comme un mode d'adaptation interculturelle ; coaching, développement de mentorat et de leadership sont des pratiques issues du siège, et reproduites durant l'expérience d'expatriation.

2.2.2. Analyse de cooccurrences des valeurs par regroupement en grappes

L'intention ici est de trouver l'articulation entre les valeurs et le flux de l'histoire ou de l'expérience du manager par une opération de codage dans lequel l'analyse tend à faire sens des données, afin de construire des « séquences explicites de faits » (Jorgenson, 1989 : p. 107) en recherchant les structures des données. Cette opération est réalisée en comparant les passages de texte différents afin de trouver des points communs ou des différences entre eux.

A ce stade, après avoir découvert combien de valeurs pour chaque niveau sont partagées parmi les six histoires et quelles sont les valeurs dominantes, il s'agit d'explorer la relation entre les niveaux de valeurs. On procède par calcul de l'indice de similitude ou de cooccurrence et l'analyse de groupement hiérarchique et multidimensionnel sur tous les codes en opérant un regroupement des valeurs en grappes (chaque grappe constitue un niveau de valeurs). Le logiciel permet de réaliser une analyse sur une matrice thème-par-thème signalant la fréquence avec laquelle deux idées cohabitent pour le même paragraphe, dans le même article et dans l'ensemble du livre. Les résultats sont affichés sous forme d'une carte conceptuelle (figure 3) *infra*. Les positions des catégories expriment leur proximité dans la structure de la narration.

L'hypothèse de l'analyse 1) est que la fréquence élevée d'une catégorie est le signe de son importance pour l'auteur et l'hypothèse de l'analyse 2) est que sa proximité avec d'autres catégories peut aider à repérer des liens qui font sens pour les auteurs.

Les valeurs matérialistes et relationnelles (niveaux N1 et N2) apparaissent relativement isolées. Cela signifie que lorsque les managers évoquent ces types de valeurs, ils n'établissent pas de connexion avec d'autres types de valeurs. Les valeurs mentales et rationnelles (niveau N4) sont centrales et liées à d'autres valeurs : intérêt personnel (niveau N3), cohésion interne (niveau N5), partenariat (niveau N6) et service (niveau N7).

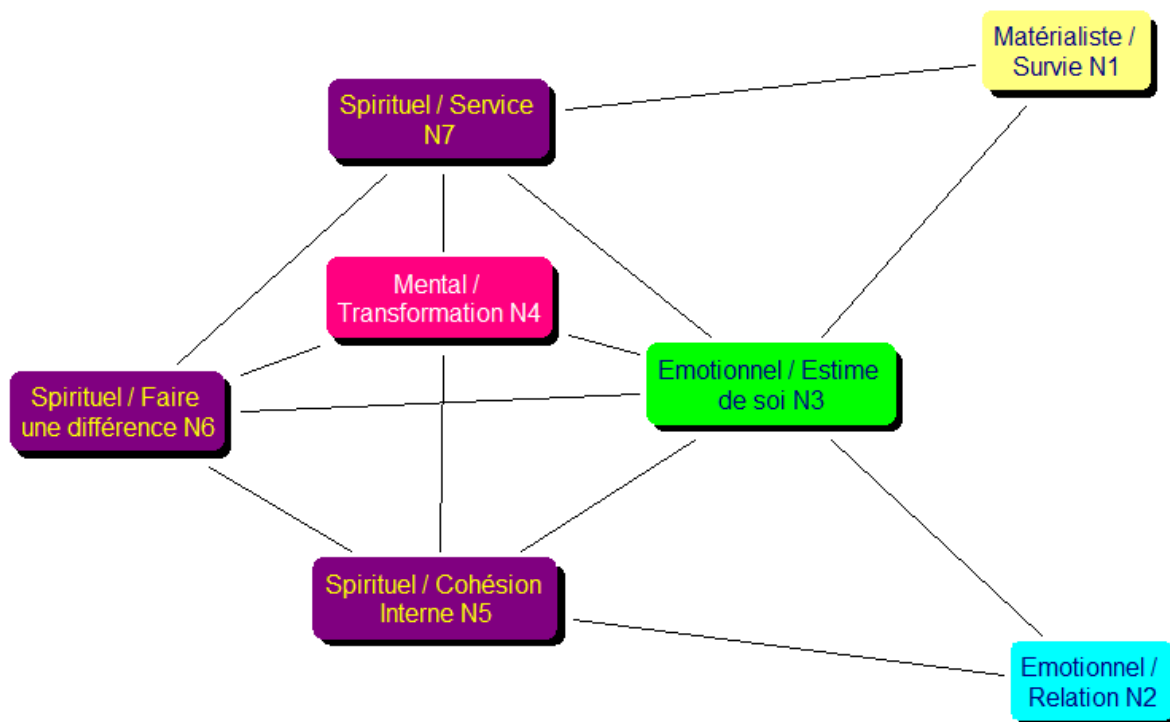


Figure 3 - Analyse des valeurs de grappes par groupes de sept niveaux

Le niveau N4 s’inspire symboliquement de l’individuation jungienne (Barrett 2011). Ce niveau caractérise les valeurs qui commencent à dépasser la dépendance émotionnelle au groupe culturel. Parce que les managers travaillent à l’étranger, ils ont plusieurs possibilités d’agir comme un groupe distinct du siège, même s’ils maintiennent la communication et la coordination. Ils commencent à être sensibles à leurs propres valeurs découlant de cet environnement différent. Cela ne signifie pas que leurs valeurs seront en conflit avec celles du siège, mais que le nouveau contexte permet d’activer la conscience de certaines d’entre elles. Ils peuvent commencer à envisager d’avoir leur propre équipe. Dès qu’ils sont les gardiens et protecteurs de leurs propres équipes, ils se trouvent dans des conditions qui leur permettent d’atteindre ce niveau.

Bien sûr ce niveau mental se révèle central et établit une coprésence avec d’autres ordres de valeurs. Il s’agit d’une indication de la nature transformationnelle des valeurs qui apparaît à ce niveau.

2.2.3. Analyse axiale des étapes du voyage du héros

Certains aspects du voyage du héros figurent systématiquement dans la narration quoique le langage managérial emploie des termes différents : L'appel à l'aventure → les objectifs ; le retour avec l'élixir → les enseignements ; la réflexivité → l'approche de l'entreprise et de ce qui aurait pu être fait différemment ; franchir le seuil → plan d'action ; le retour → ressources personnelles. Les doutes sont la seule référence, exprimée de la même façon dans le voyage du héros et dans l'expression managériale du livre.

Les épreuves sont de types différents : par exemple 1) lié à l'environnement : - forte récession du marché provoquée par la crise économique - inertie dans les administrations ; 2) lié à l'organisation : - continuer à vendre avec une équipe affaiblie dans un contexte difficile - problèmes de coordination entre l'équipe projet et l'équipe des opérations ; 3) lié à la technique : - échec de fabrication des produits ; 4) lié au management : - difficultés à diriger deux services de production, tension et va-et-vient entre priorités. Cette variété montre la volonté d'adresser différents types de problèmes afin de capter l'attention d'un large éventail de managers face à des questions auxquels ils pourraient être confrontés à leur tour.

Certaines étapes du voyage du héros se trouvent systématiquement présentes car le format de structure de l'ouvrage et sa coordination amène les auteurs à adopter le même plan de réflexion ; mais d'autres étapes sont moins explicites : 3. le refus de l'appel ; 11. la résurrection ; 6. les tests, les alliés et ennemis ; 1. le monde ordinaire ; 7. l'approche. Certaines étapes peuvent être considérées comme trop intimes ou non exprimables dans la culture de l'entreprise ou dans la culture managériale.

2.2.4. Combinaison entre les valeurs et les étapes du voyage du héros

Afin d'analyser le lien entre les valeurs et le voyage, les catégories de valeurs sont regroupées selon le niveau et le voyage fait l'objet d'un regroupement virtuel en trois grandes catégories ; 1) le début du voyage inclut les catégories suivantes : 1. monde ordinaire, 2. appel à l'aventure et objectifs, 3. refus de l'appel, 4. réunion avec le Mentor ; 2) l'épreuve inclut les catégories suivantes : 5. doutes, franchir le seuil et le plan d'action, 6. tests, alliés et ennemis, 7. approche, 8. épreuve ; enfin 3) les leçons de voyage comprennent les catégories suivantes : 9. récompense, 10. retour et ressources personnelles, 11. résurrection, 12. retour avec l'élixir. Ce nouveau groupement virtuel de catégories permet d'obtenir une vision globale des connexions établies sur la figure 4 infra. Ici chaque cooccurrence a été prise en compte dans le même paragraphe, puis au sein du même cas pour mieux saisir le lien entre le voyage et les valeurs.

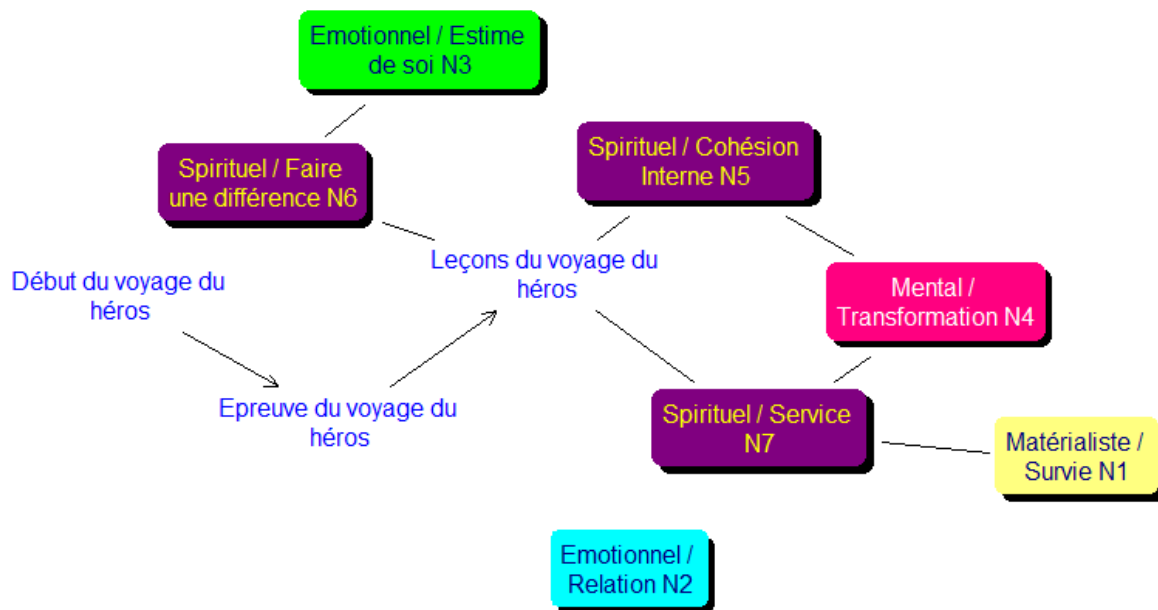


Figure 4 - Combinaison des valeurs et du voyage du héros dans une analyse de cooccurrence

Ces cooccurrences du groupement virtuel de catégories permettent de représenter le phénomène. Le premier point est que l'étape initiale du voyage du héros ne laisse pas de place aux valeurs. Les valeurs sont révélées seulement dans la deuxième étape du voyage. Cela montre qu'un des effets du voyage est justement de révéler l'importance des valeurs. Ces dernières apparaissent à la fin du voyage et trois types de valeurs spirituelles sont observables : elles représentent cohésion interne (niveau 5), partenariat (niveau 6) et service (niveau 7). La connexion entre la fin du voyage et les valeurs spirituelles confirme l'hypothèse selon laquelle une épreuve tend à produire une réflexivité et une orientation vers la spiritualité.

Un autre point spécifique dans ce travail d'analyse globale portant ces histoires est la place du niveau mental, qui est relié aux niveaux 5 et 7 tandis que l'estime de soi émotionnelle (niveau 3) est connectée au niveau 6.

3 Discussion

Cette approche objectivante permet de présenter des résultats sous forme de mesures de fréquence par niveau, par dimension, par histoire (non présentées dans le chapitre) et de disposer d'un tableau de bord des valeurs communiquées au cours des étapes de l'expérience du manager. L'autre intérêt est d'objectiver l'implicite et de démontrer que les valeurs

individuelles sont constituées par des valeurs fortes et surtout spirituelles, en dépit de la rareté des formes d'expression directe de la spiritualité dans le monde managérial. Cela peut aider les managers à progressivement reconnaître la part spirituelle des valeurs en entreprise, comme cela a été le cas lors de l'exposé des travaux au sein de l'entreprise objet de l'étude. L'analyse des valeurs permet une posture réflexive pour les auteurs et les managers. Autrement dit, ce type de démonstration peut constituer un fait générateur de la reconnaissance de la spiritualité et constitue selon toute probabilité un critère d'évaluation de l'intérêt de ce type de démarche.

Une analyse déductive permet de constater aussi que :

- les valeurs liées à la cohésion interne sont dominantes ; cela pourrait signifier que l'intégrité et la confiance restent très appréciées dans l'entreprise,
- la dimension relationnelle constitue seulement un tiers des valeurs totales exprimées, ce qui pourrait être un signal pour le développement futur des managers, par exemple si dans l'entreprise se faisait jour un projet de développement de l'intelligence collective.

Chaque remarque peut, au plan managérial, aider à poser un diagnostic sur les valeurs globales existantes (spirituelles ou non) et faciliter le travail des gestionnaires à envisager des actions visant à équilibrer les valeurs et à façonner harmonieusement la culture organisationnelle.

L'intérêt de la catégorisation déductive est aussi de s'interroger sur les valeurs ou étapes manquantes ; par exemple certaines étapes du voyage du héros ne sont pas exprimées, comme le refus de l'appel ainsi que le changement intérieur durable de la personne (la résurrection). Face à cela, un questionnement permet d'aller plus loin : soit le défaut résulte d'une valeur ou d'une étape existante mais non évoquée (car évidente et ne posant pas de problème), soit ces valeurs ou étapes constituent une zone aveugle, soit enfin elles sont interdites. En cas d'interdit même implicite, l'évocation de ces peurs ou de certaines émotions révèle que certaines valeurs ou étapes ne sont pas considérées comme appropriées à l'idéal managérial de l'entreprise. Toutefois, ce questionnement nécessite un échange en profondeur avec les protagonistes des histoires, montrant par-là les limites de l'analyse des sources documentaires.

L'interprétation de ces six histoires vise à donner du sens au discours des auteurs. Un autre chercheur pourrait coder et interpréter les histoires différemment. D'autres modèles pourraient être appliqués telles que le modèle actantiel de Greimas (1966), qui décrit avec six actants les tendances fondamentales dans les récits. Celui-ci est largement utilisé en analyse narrative des structures d'intrigue (Søderberg 2006). Une autre recherche pourrait intégrer la réaction des lecteurs des histoires, travaillant à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, afin de mieux comprendre la portée relative vs universelle des histoires.

Conclusion

Cette recherche montre la valeur de l'utilisation du cadre méthodologique des valeurs et l'intérêt de l'approche de la narration sous plusieurs aspects :

La spiritualité est une idée plutôt bien acceptée en situation interpersonnelle ou en petit groupe, mais l'extension à un groupe plus important n'est pas aisée principalement à cause de son association à la religion, sujet encore tabou dans une société qui n'a pas atteint un accord de reconnaissance du fait spirituel.

Le livre de cette entreprise favorise le développement personnel et professionnel autonome, même si cette analyse montre qu'il existe une part du développement personnel qui n'est pas explicite dans les histoires. Comme beaucoup d'autres entreprises, les valeurs matérialistes et la recherche de la performance sont présentes, ce qui n'exclut pas les valeurs spirituelles.

Alors que Milliman et coll. (1999) et Craigie (1999) utilisent des méthodes inductives pour étudier les valeurs spirituelles, le modèle proposé dans ce chapitre se distingue par un codage déductif. L'utilisation d'un logiciel permet en outre de donner un aperçu des valeurs spirituelles, leur présence, leurs relations aux valeurs non-spirituelles et la façon dont elles se combinent dans un chemin spirituel en déchiffrant les histoires des six expériences d'expatriation. Cette analyse de récits comporte à la fois une catégorisation déductive des valeurs et une catégorisation du cheminement spirituel. La combinaison des deux catégorisations exprime que la structure du récit est aussi une structure du cheminement des valeurs.

Plus généralement l'analyse de toute communication écrite et formelle d'entreprise peut inclure ce type de mesure qui permet d'établir par le calcul des fréquences de variables, la nature des messages partagés et, de façon plus nuancée, leur fondement spirituel. La limite réside dans le formalisme de la communication, ainsi que la sélection d'histoires à succès écartant les échecs et ne révélant pas l'entière réalité de l'entreprise.

Bibliographie

Barrett R. (1998) *Liberating the corporate soul*. Boston: Butterworth-Heinmann.

Barrett R. (2011) *The New Leadership Paradigm*, Ed. The values centre

Benefiel, M. (2003) Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 367-377.

- Boje, D.M., (1991) "The storytelling organization: a study of storytelling performances in an office supply firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 No. 1, pp. 106-126
- Cacioppe, R., & Edwards, M. (2005) Seeking the holy grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No.(1), pp.86-105.
- Campbell, J. (1949) *The Hero with a Thousand Faces*. Princeton: Princeton University Press.
- Craigie, F. (1999), "The spirit and work: observations about spirituality and organizational life", *Journal of Psychology and Christianity*, Vol. 18 No. 1, pp. 43-53.
- Czarniawska B, (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago, IL. University of Chicago Press
- Czarniawska - Joerges B, & Guillet de Monthoux P, (1994) *Good novels, better management,: Reading organizational realities*. Reading: Harwood
- Giacone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003) *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Sharpe.
- Greimas, A. J., (1966) *Sémantique Structurale*, Paris: Larousse.
- Jorgenson, D. L. (1989) *Participant Observation: A Methodology for Human Studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lluansi O. (2016) *Histoires managériales dans les pays en transition, Etude de cas et retour d'expérience du Groupe Saint Gobain en Pologne et en Roumanie*, Paris ESKA
- Milliman, J., Ferguson, J., Trickett, D. and Condemni, B. (1999), "Spirit and community at southwest airlines: an investigation of a spiritual values-based model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 221-33.
- Mitroff, I. I., Denton, E. (1999) *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass.
- Noel, J.L., Dotlich, D. L., Walker, N., (2004) *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break a Leader*, . Jossey-Bass.
- Osland, J. S. (2000) The journey inward: Expatriate hero tales and paradoxes. *Human Resource Management*, 39 (2-3): 227-238.
- Søderberg, A. (2006) Narrative interviewing and narrative analysis in a study of a cross-border merger. *Management International Review*, 46(4), 397-416.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G., Lasthuizen, K., (2008) What's Valued Most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), p.465-482.
- Voynet-Fourboul C. (2014) *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, éditions EMS, Questions de société.