



**HAL**  
open science

## La spiritualité

Laurent Mériade, Nicolas Mainetti

► **To cite this version:**

Laurent Mériade, Nicolas Mainetti. La spiritualité : Quelles places pour la spiritualité dans les entreprises? L'exemple chinois. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2013, XIX (48), pp.125-144. 10.3917/rips1.048.0125 . hal-01507571

**HAL Id: hal-01507571**

**<https://hal.science/hal-01507571>**

Submitted on 12 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LA SPIRITUALITÉ

## Quelles places pour la spiritualité dans les entreprises ? L'exemple chinois

Laurent Mériade<sup>1</sup>, Nicolas Mainetti<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Maitre de conférences HDR – CleRMa - IAE– Université Clermont Auvergne

<sup>2</sup>Professeur des Universités - CleRMa – IUT - Université Clermont Auvergne

### Résumé

Les principaux travaux portant sur la spiritualité dans les entreprises accordent une place essentielle à l'expression de la spiritualité des salariés (Karakas, 2010, Mitroff, 2000) ou celle des dirigeants (Voynnet Fourboul, 2011) dans leur réussite personnelle ou collective. Dans cet article, nous faisons l'hypothèse que le contexte exemplaire des entreprises chinoises offre la possibilité d'évaluer cette relation à travers les perceptions des salariés.

Pour cela, nous proposons sur le plan théorique de vérifier les relations existantes entre la spiritualité des salariés chinois et leur réussite personnelle ainsi que celle de leur organisation en mobilisant la littérature relative à la pensée et la philosophie chinoises (Granet, 1934 ; Jullien, 1996, 2005, 2009 ; Gernet, 2001 ; Barbier, 2001 ; Billeter, 2006). Sur un plan pratique, nous tentons de décrire les valeurs personnelles (Cavanagh, 1999) qui guident leurs comportements et les relations avec leur bien être et leur réussite personnelle et collective à partir d'une étude exploratoire auprès des salariés de deux entreprises publique et privée chinoises.

**Mots clefs : spiritualité, organisation, culture, Chine, salariés**

### Abstract

Main works on spirituality in organizations provide an essential role in the expression of the spirituality of employees (Karakas, 2010, Mitroff, 2000) or leaders (Voynnet Fourboul, 2011) in their personal or collective success. In this paper, we hypothesize that the exemplary context of Chinese companies offers the possibility to assess this relationship in the perceptions of employees.

For this, on a theoretical level, we propose to check relationship existing between the spirituality of Chinese employees and their personal and collective success in mobilizing literature on Chinese thought and philosophy (Granet, 1934; Jullien, 1996 , 2005, 2009; Gernet, 2001, Barber, 2001; Billeter, 2006). On a practical level we try to describe personal values (Cavanagh, 1999) that guide their behavior and relationships with their well-being and their personal and collective success from an exploratory study among employees of both public and private Chinese companies.

**Keywords: spirituality, organization, culture, China, employees**

## **Introduction**

En sciences de gestion, les travaux de Mutch (2006) pour les Églises presbytériennes, Pesqueux et Dantziger (1991) pour les religions protestantes et juives, El-Gamal (2006) et Ali (2005) pour la religion musulmane Faure (2003), Chen (1993) pour les religions chinoises ou ceux de Vaujany (2006) pour la religion catholique, ont essayé d'établir des liens entre organisations et religions en s'inscrivant dans une tradition wébérienne d'explications des phénomènes économiques par des pratiques ou des croyances religieuses. Or, pour les religions officielles (confucianisme et taoïsme notamment) de la société chinoise, le cadre occidental wébérien demeure limitatif en matière de compréhension de la « spiritualité » chinoise.

Le terme de spiritualité est souvent associé à la religion mais son expression reste très polymorphe en ce sens où il peut être aussi bien l'expression d'une croyance en Dieu, l'exécution d'un rituel de prière ou de méditation, une sensibilité personnelle, ou simplement un engagement individuel en faveur de valeurs d'écoute, de partage voire de valeurs idéologiques (Cavanagh, 1999).

Le terme « spiritualité » vient du latin « spiritus » ou « spiritualis » qui signifie la respiration, le souffle, l'air ou le vent (Littré). Le « spiritus » est défini comme «un principe animateur ou vital tenu de donner vie à l'intégrité physique des organismes » (Littré). La spiritualité peut être à la fois intimement liée à chaque individu mais aussi multiple par ses contacts extérieurs. Mitroff et Denton (1999), parle de la spiritualité comme « le sentiment fondamental de l'être relié à lui-même, aux autres et à l'univers tout entier » (p.83), ce que Giacalone et Jurkiewicz (2003) complètent par une définition de la spiritualité vue comme « l'expression personnelle de vérités personnelles qui transcende les aspects biologiques, psychologiques et sociaux de l'existence [...]».

Lefebvre et al. (2001), à partir de leur étude sur la spiritualité au travail, concluent que dans l'esprit des salariés français, la spiritualité s'oppose à la religion, car elle se rattacherait davantage à l'expérience, à l'autonomie de la personne et à l'intériorité. La religion est souvent évoquée avec réticence, étant associée à un système contraignant de codes et de dogmes. Cependant, pour ces auteurs, le simple fait d'aborder la question de la spiritualité en milieu de travail est quelquefois perçue comme une atteinte à la vie privée.

Si on ne limite pas les valeurs culturelles aux seules croyances religieuses il est possible

d'intégrer une dimension réflexive proche de la spiritualité qu'il est important de mettre en avant pour renforcer la compréhension de la rationalité des agents dans leurs organisations. Les organisations étudiées sont ici limitées aux entreprises en tant que collectif de travail permettant à un groupe, par voie d'apprentissage, d'atteindre des objectifs globaux d'efficacité minimale (Favereau, 1989).

La spiritualité du management ou du manager a déjà été abordée essentiellement aux Etats Unis (notamment par Mitroff et Denton, 1999, Giacalone et Jurkiewicz, 2003 ; Pruzan et Pruzan Mikkelsen, 2007) et plus récemment en France (Voynet Fourboul, 2011). L'essentiel de ces travaux reconnaissent la difficulté, en Occident, d'aborder le thème de la spiritualité au travail tant celle-ci est considérée comme relevant de l'intimité des salariés car rattachée par simplification (logique) à une religion ou à un type de croyances. Au contraire, l'entreprise chinoise offre un cadre analytique plus expressif dans la mesure où les sphères privée et professionnelle se confondent souvent et la spiritualité font expressément partie du quotidien des salariés.

Cette proximité entre spiritualité et entreprise en Chine présente un double intérêt pratique. D'une part, en termes organisationnel, par les relations qu'elle peut décrire entre les performances individuelles et collectives dans les organisations et la place accordée à la spiritualité des salariés. D'autre part, en termes d'éthique et de responsabilité sociale des entreprises, par ses effets sur les valeurs diffusées et construites dans les organisations (Pesqueux et Biefnot, 2002). Nous travaillons ici sur les perspectives organisationnelles offertes par cette thématique sans perdre de vue pour autant, ses fortes implications éthiques et morales.

Goxe (2012) après Fernandez et Zheng (2008) contestent les interprétations culturaliste et spirituelle des organisations chinoises proposées par de nombreux auteurs et sinologues occidentaux (Granet, 1922 ; Cheng, 2007 ; Jullien 2009 ; de La Maisonnette, 2012). Ils y voient un exotisme de façade sans conséquences pratiques. Leurs analyses offrent une riche description des déterminants visibles des organisations en Chine mais portent essentiellement sur les perceptions des managers ou dirigeants occidentaux travaillant en Chine qui, quelle que soit l'intensité de leurs expériences chinoises, sont peu imprégnées par la subjectivité des managers et des salariés chinois.

Ces travaux s'inscrivent dans une tradition descriptive des pratiques des organisations que nous

proposons de compléter, sur un plan pratique, par une analyse plus constructiviste des déterminants culturels conditionnant les comportements managériaux en Chine. Sans nier la conception généraliste des modes d'organisation en Chine que ces auteurs proposent, nous souhaitons la compléter, sur le plan théorique, par une description vitaliste et culturaliste (Pesqueux et Martinet, 2013) des organisations chinoises et de la place laissée à la spiritualité.

Karakas (2010) démontrent que la spiritualité des salariés dans les organisations stimule la sensation de bien être au travail, donne du sens aux tâches accomplies et développe le sens du collectif des salariés ce qui accroît la productivité globale et la performance des organisations.

A la suite de ces travaux, nous faisons l'hypothèse que le contexte exemplaire des entreprises chinoises offre la possibilité d'évaluer dans les perceptions des salariés la place qu'ils accordent à la spiritualité au travail et ses effets sur les réussites personnelle et collective.

Sur le plan théorique, nous souhaitons vérifier les relations existantes entre la spiritualité des salariés chinois et leur réussite personnelle ainsi que celle de leur organisation. Pour cela, nous essayons de rapprocher les travaux déjà évoqués portant sur la spiritualité dans les organisations de la littérature relative à la pensée et la philosophie chinoises (Granet, 1934 ; Jullien, 1996, 2005, 2009 ; Gernet, 2001 ; Barbier, 2001 ; Billeter, 2006). A travers l'exemple des de la culture et des entreprises chinoises, nous proposons, sur un plan pratique, de décrire les valeurs personnelles (Cavanagh, 1999) qui guident leurs comportements. Pour cela, sur le plan méthodologique, nous menons une étude exploratoire auprès des salariés de deux entreprises publique et privée chinoises en proposant à leurs salariés une série de questions fermées dont nous croisons les réponses par une analyse en composantes principales afin de recenser les valeurs qui participent, à la fois, à leur bien être personnel et à la réussite collective de l'organisation.

## **1. Revue de littérature**

Une revue de la littérature portant sur la spiritualité dans les organisations révèle trois types d'approche que nous qualifions de pro-spirituelle, de critique et enfin d'holiste. Le contenu des écrits portant sur la spiritualité dans les organisations semblant se distinguer essentiellement par leurs cadres d'analyse.

### **1.1. Les approches pro-spirituelles**

Howard (2002) définit « l'explosion de l'intérêt pour la spiritualité » dans les organisations comme une nouvelle dimension de gestion et sans doute « la tendance la plus importante dans la gestion depuis les années 1950 » (p.230). Wagner-Marsh et Conley (1999) parle « d'une quatrième vague organisationnelle » à la suite de la troisième vague technologique de Toffler (1980, p.292).

L'intérêt croissant pour la spiritualité est de plus en plus évident dans les entreprises, ce que confirme un nombre significatif d'études portant sur de grandes sociétés comme Intel, Coca-Cola, ou Boeing, qui ont intégrées la spiritualité sur leurs lieux de travail, dans leurs stratégies ou leurs cultures d'entreprise (Burack, 1999; Konz et Ryan, 1999 Wagner-Marsh et Conley, 1999; Gogoi, 2005).

« Le mouvement pour la spiritualité » dans les organisations est décrit par Ashmos et Duchon (2000) comme «une transformation majeure » (p. 134) qui fait place à la dimension spirituelle génératrice de sens pour une communauté. Cette dimension spirituelle est définie comme un moyen d'expression de soi, de construction de sens et d'interconnexion à quelque chose de supérieur (Marques, Dhiman, et King, 2007).

Lefebvre et al. (2001) analysent la distinction opérée par les salariés entre la spiritualité et la religion. Ces derniers rattachent la spiritualité à l'expérience, à l'autonomie de la personne et à l'intériorité alors que la religion est rapprochée des dogmes et des pratiques croyantes. 80 % de ces salariés considèrent qu'il n'y a pas ou peu de spiritualité au travail et donc que « le spirituel et le religieux n'influencent pas leurs comportements ». Cependant 90 % d'entre eux affirment vivre une spiritualité personnelle. Ces analyses font apparaître cette schizophrénie comme la justification d'une nécessaire prise en compte puis d'une mobilisation de la spiritualité des salariés dans les organisations (Biberman et al., 1999).

Dans un contexte socio-culturel où les liens et les lieux communautaires tel la famille, l'Église ou le quartier s'affaiblissent, le lieu de travail et les organisations qui le supportent deviennent prédominant dans la construction des individus (Conger, 1994). Stree Raj (2011, p.73) porte son attention sur les changements qu'ont générés les organisations sur la conscience des hommes au cours du siècle dernier. Pour elle, l'entreprise ne peut être tenu à l'écart de l'application de cette spiritualité tant son influence est grande sur les trois formes de spiritualité (individuelle,

collective et divine) qu'elle dégage de ses analyses et qui s'exprime dans les organisations. Le rapprochement de ses trois formes de spiritualité dans les organisations devrait être le meilleur moyen de protéger les libertés individuelles dans les organisations tout en limitant les conflits propres aux regroupements collectifs (ibid. p. 80). Pour cela, Renouard (2011) évoque les groupes de réflexion en entreprise, les engagements associatifs, les relations de confiance mutuelle entre salariés pour construire une véritable spiritualité en entreprise. Pauchant (2004) insiste sur la nécessité de développer de nouvelles pratiques de gestion dans les organisations construites autour d'attitudes spirituelles utilisant le silence, l'intuition, la méditation, ou encore la contemplation.

Le mouvement « spirituality in business » très important aux USA constitue une source d'inspiration pour de nombreux écrits pro-spirituels qui soulignent l'importance de la foi, la famille et les valeurs familiales dans la vie au travail. Pour McDermott (1999) le manager doit puiser dans sa foi et sa spiritualité l'inspiration qui guidera son processus de décision.

## **1.2. Les approches critiques de la pro-spiritualité**

Ces approches se concentrent sur les artefacts produits par le discours spirituel dans les organisations. Certains auteurs s'interrogent sur les pièges éthiques et moraux de l'intégration de la spiritualité dans les organisations dont l'essence porte sur l'amélioration des performances et de la rentabilité (Dent, Higgins et Wharff, 2005; Fernando, 2005). A ce titre, Ackers et Preston (1997) décrivent la spiritualité dans les organisations comme des postures en faveur surtout d'un contrôle plus efficace et une mise en responsabilité des individus vis à vis de la réussite des organisations. Pour O'Reilly et Chatman (1996), la mise en avant de la spiritualité dans les organisations est essentiellement guidée par l'application d'un ordre normatif sur les comportements des individus dans des collectifs.

D'autres auteurs s'inquiètent de l'utilisation de la spiritualité comme un outil administratif pour manipuler les employés (Fernando, 2005; Cavanagh et Bandsuch, 2002). Ils insistent sur les fondements ontologiques de la spiritualité et sur les risques empiriques de son utilisation en tant qu'outil d'amélioration des performances dans les organisations.

Ces recherches se concentrent sur les pratiques de la spiritualité dans les organisations pour appeler à la prudence sur les abus ou mauvais usages potentiels de la spiritualité au travail

(Brown, 2003; Mitroff et Denton, 1999).

### **1.3. Les approches holistes**

D'un autre côté, les approches holistes décrivent les relations positives entre la spiritualité au travail, la productivité et la performance organisationnelle (Bierly et al., 2000; Mitroff et Denton, 1999).

Au cours de la dernière décennie, les organisations disposant de programmes volontaires d'intégration de la spiritualité ont selon ces études obtenus des profits plus élevés et connus la réussite (Konz et Ryan, 1999; Turner 1999). Neal et Biberman (2004) remettent en cause le modèle de gestion de l'entreprise traditionnelle en mettant en avant la spiritualité et ses effets sur la collaboration et l'apprentissage dans les organisations.

Konz et Ryan (1999) insistent sur la place prise par les organisations dans la vie de leurs salariés sans doute aussi en réponse à la perte de légitimité des liens sociaux traditionnels d'identification, tels la famille, l'Église ou encore le quartier. Duval-Arnauld (2007) parle de schizophrénie assumée et d'impuissance de certains salariés en entreprise pour décrire la fuite en avant dans le travail qui les amènent dans des impasses de mode de vie dans lesquelles l'articulation vie privée/vie professionnelle s'opère de manière contrainte. Demers et Abid (2001) voient dans cette nouvelle donne la nécessité pour les organisations de s'identifier auprès de leurs membres à partir de leur spiritualité perçue dès lors comme une « passeuse » de sens.

Selon Waddock (1999), l'organisation traditionnelle qu'il qualifie de rationnelle s'est construite en cultivant des oppositions entre objectif et subjectif, matériel et spirituel, public et privé en vue sans doute de faciliter la lecture et l'interprétation des situations auxquelles elle se confronte. Cela l'amène à distinguer l'organisation traditionnelle matérialiste de l'organisation spirituelle intégrante. Un élément distinctif fondamental de ces deux organisations provenant sans doute des places qu'accordent respectivement ces organisations au privé et au public. Ceci se manifeste alors dans la relation entre l'individu et l'organisation qui tend à s'équilibrer afin de réduire la soumission du premier au profit du sens accordé à la deuxième (Neal et Biberman, op.cit.).

Demers et Abid (2001) décrivent la spiritualité comme un continuum s'inscrivant entre deux pôles extrêmes : le religieux et le séculier. Ils proposent à cet effet un cadre d'analyse de ce continuum selon trois positions managériales qui peuvent être religieuse, spirituelle ou culturelle.



Cette étude se recoupe avec un travail de Mitroff (2000) définissant trois grands modèles d'organisation spirituelle : celles fondées sur une religion particulière, celles fondées sur un projet spirituel mais pas rattaché à une religion particulière et celles fondées sur des valeurs culturelles et morales. Pour ces auteurs, il est essentiel de procéder attentivement à la mise en œuvre des programmes de spiritualité et de les intégrer dans les organisations tout en restant attentif aux dangers potentiels d'une mise en spiritualité en milieu de travail qui ne répondrait pas aux trois perspectives qu'ils proposent.

Burack (1999) distingue religion et spiritualité, pour mettre en valeur le caractère englobant de cette dernière notamment dans les organisations. On peut être spirituel sans adhérer à une religion et il est important, pour Burack, d'avoir une vision intégrante pour introduire la spiritualité dans les organisations. Ce courant plus séculier associé au New Age (Cavanagh, 2002) insiste sur les valeurs dites communes à toutes les grandes traditions philosophiques et religieuses que la spiritualité pourrait permettre d'englober et d'intégrer dans les organisations. Pour justifier la nécessité de cette intégration, Wagner-Marsh et Conley relient valeurs morales et réussite des entreprises.

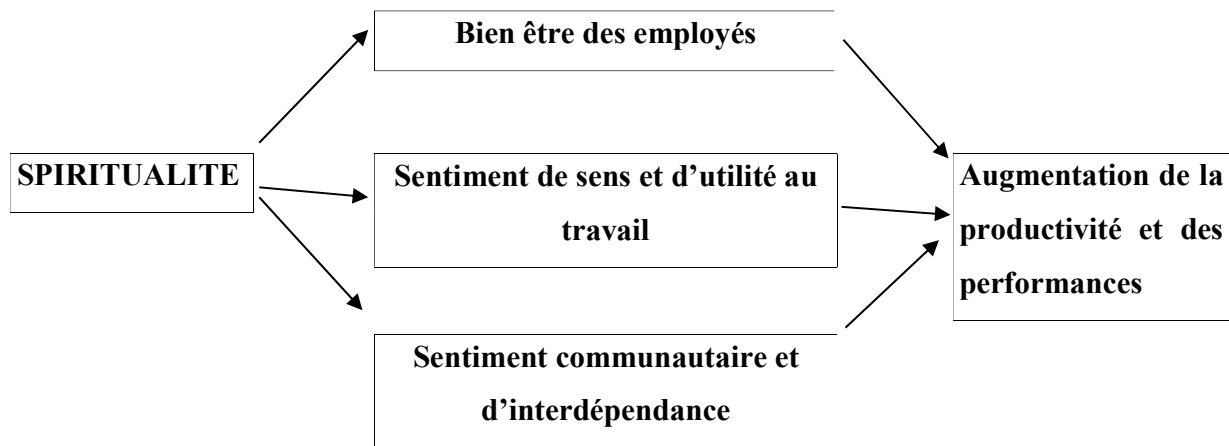
Globalement cette approche holiste se distingue par l'importance qu'elle accorde aux dirigeants et aux gestionnaires dans le passage de leadership qu'ils peuvent réaliser (Voynnet-Fourboul, 2011). Par contre, à notre connaissance, aucune étude systématique des perceptions des employés sur l'importance de la spiritualité dans les organisations n'a été mise en œuvre.

## **2. Cadre conceptuel**

Malgré la reconnaissance croissante de la spiritualité des organisations, les recherches menées à l'intersection de la spiritualité et de la performance organisationnelle souffrent d'un manque de robustesse théorique et méthodologique (Karakas, 2010). Cet auteur propose de distinguer trois différentes perspectives de l'impact de la spiritualité sur les organisations et leurs performances (Figure 1) :

- a) La spiritualité améliore le bien-être des employés et leur qualité de vie dans l'entreprise;
- b) La spiritualité offre aux employés un sentiment d'utilité et sens au travail;
- c) La spiritualité offre aux employés un sentiment d'interdépendance et de communauté.

**Figure 1. Les trois perspectives des relations entre spiritualité et organisation (adapté de Karakas, 2010)**



Notre préoccupation est de questionner les valeurs et pratiques professionnelles qui ont une influence sur le bien être des employés, qui donnent du sens à leur travail et qui les lient à leur communauté. La difficulté de circonscrire la spiritualité dans les organisations nécessite de porter une attention particulière aux facteurs guidant les comportements professionnels pour évaluer l'importance de leurs dimensions spirituelles.

Nous considérons que pour analyser les effets de la spiritualité dans les organisations il est nécessaire d'interroger les déterminants du bien être, de la satisfaction et de la réussite au travail des salariés chinois.

Pour cela nous nous intéressons à la littérature portant sur la culture chinoise (Granet, 1934 ; Jullien, 1996, 2005, 2009 ; Gernet, 2001 ; Barbier, 2001 ; Billeter, 2006 ; Lagerwey, 2010) afin de mesurer l'effet des valeurs mise en avant par la culture et la pensée chinoise sur le sens que les salariés donnent à leur travail et le bien ou mal être qu'il leur procure.

### **3. Méthodologie**

Nous avons mis en œuvre une enquête portant, d'une part, sur les 20 salariés chinois d'une entreprise de formation et de relations internationales (personnels techniques et commerciaux) et, d'autre part, les 20 salariés d'une administration publique (personnels administratifs et de direction) de la Province autonome du Guangxi. L'importance à la fois des structures publiques et le développement des structures privées dans le paysage économique chinois explique le choix de cet échantillon.

Ces questionnaires ont été réalisés dans une logique de découverte à partir d'un échantillon restreint d'entreprises mais comportant de fortes similitudes de management (Thietart, 2007).

Un échange universitaire existant depuis 6 ans entre notre université et celle d'Économie et de Finance du Guangxi à Nanning nous a permis d'accéder à ces entreprises qui par ailleurs reçoivent des stagiaires étudiants inscrits dans notre collaboration universitaire. Le retour des questionnaires s'est avéré très difficile à obtenir tant il est délicat de recenser en Chine des informations managériales en dehors de son réseau de connaissances familiales et professionnelles. De nombreux questionnaires ont été administrés en face à face lors de visites de stage d'étudiants ou grâce à l'intervention de collègues universitaires chinois.

Le questionnaire administré portait sur les quatre thèmes suivants (auxquels, chaque fois, se réfèrent cinq questions fermées distinctes) :

- les conditions de leur réussite professionnelle,
- leurs attentes professionnelles,
- leur satisfaction au travail,
- les bonnes attitudes professionnelles.

Les questions ont été formulées à partir de notre revue de littérature sur la spiritualité au travail et le cadre d'analyse de Karakas (2010). Elles portent sur les valeurs culturelles considérées par la littérature comme déterminantes des comportements professionnels ou extra-professionnels des chinois. Les réponses aux vingt questions fermées ont été analysées à partir d'un outil statistique (SPSS Statistics) afin de réaliser une analyse en composante principale des réponses obtenues.

Ce premier travail ne peut prétendre à l'exhaustivité mais il tend à compléter le champ des analyses portant sur la culture managériale chinoise et à guider nos futurs travaux vers des questionnements souvent ignorés par les études portant sur le management en Chine (importance de la spiritualité et des cultes anciens dans les comportements au travail en Chine).

Notre objet de recherche s'est déterminé au cours des interrogatoires dans les deux organisations étudiées qui ont révélé l'existence d'un fort déterminisme culturel des comportements au travail. Nous avons fait le choix d'étudier et de présenter ce déterminisme par une analyse régressive simple permettant de synthétiser l'importance relative des valeurs culturelles dans les organisations chinoises par le rapprochement synoptique de données empiriques et littéraires (Dumez et Rigaud, 2008). L'hétérogénéité des sources devant nous permettre de nous rapprocher

de l'objectivité (Yin, 2012, p. 10) en croisant au moins deux types de données (ibid., p.18). Ce croisement est retranscrit dans nos résultats à travers une analyse de l'origine culturelle des principales représentations exprimées par les répondants à partir d'une lecture des écrits portant sur la pensée et la philosophie chinoise.

#### **4. Résultats et discussions**

En Chine, si ce rapprochement entre spiritualité et religion peut être effectué (puisque les religions intègrent un grand nombre de cultes ancestraux), dans la pratique, il est assez peu opérationnel car simplificateur et peu reconnu par les chinois car il provient d'une application des concepts de la « raison » occidentale et de la « logique » prométhéenne qui sont finalement assez contraires à la pensée chinoise.

La culture organisationnelle chinoise, par sa capacité à rapprocher le public et le privé plutôt que de les opposer, présente une complexité et une diversité de sens auxquelles la seule rationalité, même limitée (Simon, 1947), ne peut apporter une réponse équilibrée. La spiritualité propre à la Chine – construites à la fois à partir des cultes traditionnels et des religions officielles (confucianisme, taoïsme et bouddhisme) - constitue un objet de recherche intéressant pour les sciences de gestion car elle décrit des formes de rationalité mal comprises et dont l'influence est grandissante notamment dans la négociation commerciale et le management interculturel des ressources humaines. Elle est intéressante à double titre : à la fois en tant que système de valeurs et de croyances impliqué dans la construction d'un ensemble d'instruments et de pratiques managériales, mais aussi en tant qu'outil organisationnel propre à expliquer des mécanismes de changements (Mintzberg et Westley, 1992), d'échanges interculturels (Hofstede, 2001) ou même de partage des connaissances (MacGrath, 2005).

Notre étude de terrain a pour ambition de mener une première analyse des liens remarquables entre les comportements professionnels des salariés chinois et l'exercice de leur spiritualité au travail. Le tableau 1 présente les caractéristiques sociologiques de l'échantillon de salariés étudié.

**Tableau 1 : caractéristiques sociologiques des répondants (n = 40)**

<b>Age des salariés</b>	Effectifs	%	<b>Catégories socioprofessionnelles</b>	Effectifs	%
moins de 30 ans	16	40,0	cadre supérieur	8	20,0
entre 30 et 40 ans	16	40,0	cadre moyen	16	40,0
entre 40 et 50 ans	5	13,3	technicien	8	20,0
entre 50 et 60 ans	3	6,7	agent administratif	8	20,0
Total	40	100,0	Total	40	100,0
<b>Pratiques religieuses</b>	Effectifs	%			
Bouddhisme	4	13,3			
Confucianisme	3	6,7			
Taoïsme	3	6,7			
Non pratiquant	30	73,3			
Total	40	100,0			

Une première analyse de cet échantillon fait apparaître que la plupart des salariés des deux structures étudiées sont majoritairement de jeunes salariés (80% ont moins de 40 ans), occupant des postes de management (60% de cadres) et qui reconnaissent ne pas être pratiquant religieux (à 73,3%). Ceci est assez caractéristique des ressources humaines en Chine, ce qui n'empêche pas, nous le verrons plus loin, ces salariés de mettre en avant un haut niveau de spiritualité et d'expliquer une partie conséquente de leurs comportements professionnels par des références à des croyances culturelles traditionnelles. C'est là tout l'intérêt d'une étude spécifique des correspondances entre culture nationale et attitudes au travail en Chine car cette relation présente des spécificités plus difficilement identifiables dans d'autres pays (notamment en Occident).

L'importance des cultes anciens en Chine est particulièrement confirmée par l'analyse factorielle en composantes principales que nous avons opérée et qui met en évidence huit facteurs explicatifs des comportements professionnels dans ces entreprises chinoises. Ces huit facteurs présentent tous un alpha de Cronbach et un indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) supérieurs à 0,60 nécessaires à la justification d'une corrélation forte entre les variables des facteurs et la variable dépendante « Y » représentant la réussite collective et personnelle dans les entreprises.

Ainsi, les principales valeurs définissant la réussite personnelle et collective des salariés chinois de ces deux organisations que l'on peut retenir à partir de l'analyse factorielle et du seuil de signification de Cronbach sont les suivants :

- N1 Le respect du *guanxi*
- N2 La recherche de l'harmonie collective
- N3 Le respect de la hiérarchie et des procédures
- N4 Le respect des ancêtres
- N5 Le respect des collègues
- N6 La créativité
- N7 Le travail et l'effort
- N8 Le respect de la « face »

En appliquant une régression linéaire sur les huit composants ci dessus il est possible de mettre en évidence les éléments essentiels qui dans le cas des deux organisations étudiées déterminent les comportements et attitudes des salariés. Par la suite, ces éléments pourront être retranscrits sous la forme d'une équation de cette forme afin de mettre en évidence l'importance relative accordée dans ces structures à chacun des huit facteurs identifiés :

$$Y = B0 + B1N1 + B2N2 + B3N3 + B4N4 + B5N5 + B6N6 + B7N7 + B8N8$$

Les huit facteurs explicatifs étant représentés par les variables N1 à N8 ; B1 à B8 représentent les coefficients de signification propres à chacun des facteurs, B0 représente la constante d'évolution pour l'ensemble des facteurs. Le coefficient de détermination R-carré (ajusté) de la régression linéaire multiple est égal à 0.79, cela signifie que les huit composants retenus expliquent 79% de la variation des perceptions des bonnes attitudes professionnelles, ce qui permet de confirmer la fiabilité du modèle proposé. Ce dernier ne retenant que les variables indépendantes présentant un niveau satisfaisant de signification (test de *Student* supérieur à 2) et une faible colinéarité (seuil de tolérance > 0.3 et VIF < 3).

Le tableau 2 donne les résultats de la régression linéaire déterminant le coefficient Beta de chacun des facteurs qui permettent de mesurer l'importance relative de chacun des facteurs dans la réussite des salariés dans leur entreprise.

**Tableau 2. Résultats de l'analyse de régression**

Coefficients non standardisés		Coefficients	
A		Erreur standard	Bêta
(Constante) y	-5,795 E-16	,000	
N1	,125	,000	,203
N2	,125	,000	,147
N3	,125	,000	,186
N4	,125	,000	,267
N5	,125	,000	,181
N6	,125	,000	,146
N7	,125	,000	,199
N8	,125	,000	,224
Cronbach's Alpha			0,961
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)			0.821

Ceci nous permet de présenter une équation explicative des perceptions des bonnes attitudes professionnelles dans ces deux organisations qui prend la forme suivante :

$$Y = - 5,795^E-16 + 0,203N1 + 0,147N2 + 0,186N3 + 0,267N4 + 0,181N5 + 0,146N6 + 0,199N7 + 0,224N8$$

L'équation illustre l'importance accordée par les salariés principalement au respect des ancêtres (N4), puis au respect de la « face » (N8) et au respect du *guanxi* (N1). L'analyse que nous proposons décrit une importance porosité entre ces déterminants en accordant une place essentielle à des valeurs issues des cultes anciens (culte des ancêtres, culte des saisons et de la nature) qui ont été repris de manière plus contemporaine par le confucianisme et le taoïsme.

#### **4.1. Le *guanxi* : une valeur transversale pour la réussite collective**

Dans la plupart des travaux sur le management chinois le modèle « confucéen » est mis en avant pour expliquer des comportements des salariés. Ainsi, le modèle confucéen est largement utilisé pour expliquer la force de la famille et du lien social dans un rapport de respect en fonction du titre ou de l'âge de la personne (Lévi, 2003 ; Cheng 1997, p. 38). Force est de constater que le rapport à la famille et au *guanxi* revient de manière récurrente dans les études soit pour comprendre la société chinoise (Padovani, 2000), expliciter un mode de management de type confucéen (Faure, 2003), ou rendre compte des techniques efficaces de management

interculturel (Piques, 2001; Faure, 1998).

Nos résultats semblent indiquer que le *guanxi* est une valeur centrale pour les salariés chinois afin de tendre vers leur réussite personnelle et celle de leur organisation. Dans la culture chinoise, la relation à autrui est décrite comme le respect d'une forme de hiérarchie imposant une inégalité de fait favorable au bien de tous et à l'ordre social. L'individu s'efface devant le groupe et son attitude en situation professionnelle est essentiellement déterminée par sa place dans la hiérarchie du groupe ou de l'entreprise. Cependant les résultats de nos enquêtes décrivent des situations professionnelles plus complexes.

L'analyse factorielle en composantes principales met en évidence de fortes corrélations entre la hiérarchie et, d'une part le réseau familial et, d'autre part, le respect des ancêtres. Ainsi le facteur N1 décrit par l'analyse factorielle agrège à la fois des comportements respectant les ancêtres, la « face », la hiérarchie et le réseau social (*guanxi*). Ce facteur constitue un déterminant essentiel des pratiques jugées efficaces et il combine, avec une forte corrélation (29,10% de variance, tableau 3), des éléments issus de la spiritualité chinoise.

**Tableau 3 : Composition du facteur N1 (Respect du *guanxi*)**

perdre la « face »	,952
déshonorer sa famille ou ses ancêtres	,923
le réseau social	,887
respecte les ancêtres	,837
respecte des normes et des procédures	,785
doit respecter l'esprit des ancêtres	,777
pérenne	,763
perdre la confiance de ses collègues	,708
perdre la confiance de son employeur	,687
respecte la hiérarchie	,685
le respect de la parole des ancêtres	,615
travaille intensément	,608
Variance (%)	29,103

L'insertion dans un réseau apparaît, pour les salariés interrogés, prépondérante dans les modes d'action mais elle n'est pas nécessairement définie à partir de valeurs confucéennes d'ordre et de hiérarchie. Au contraire, l'action dans un groupe ou dans une entreprise fait souvent appel à des



valeurs spirituelles propres à la culture traditionnelle chinoise antérieure au confucianisme et qui ont été reprises par Confucius dans ses écrits (culte des ancêtres, de l'eau et de la terre).

S'il y a respect d'une hiérarchie c'est souvent plus en référence aux valeurs spirituelles propres au culte des ancêtres très significatives en Chine et qui expliquent un grand nombre de comportements professionnels comme celui de s'effacer en tant que représentant de ces aïeux et de sa famille en fonction de la position sociale de ceux-ci. L'action ou l'inaction en entreprise, si elles se réalisent à partir de considérations de rang, se déterminent plus à partir de la hiérarchie familiale que selon la position dans des réseaux sociaux et professionnels qui se superposent souvent et qui sont difficilement conciliables.

Le réseau familial des vivants et non vivants est ainsi la cellule fondamentale de la société chinoise et si le *guanxi* a une signification dans les comportements professionnels c'est parce qu'il fait appel, dans la satisfaction au travail, à des valeurs spirituelles relatives à la structure de la famille sans qu'il y ait pour autant une référence perpétuelle à l'ordre ou à la hiérarchie de ce réseau. Les salariés chinois expriment ceci en accordant une importance première au réseau familial bien avant le réseau social quand on les interroge sur les raisons de la réussite d'un employé dans son entreprise. Ceci est corrélé avec une place prépondérante accordée au respect de la « face » dans cette réussite.

#### **4.2. La « face » : une valeur spirituelle facilitant la concertation collective**

La « face » chinoise est souvent définie comme l'élément fondateur des interactions sociales chinoises. Elle serait l'expression de trois éléments essentiels du comportement des chinois : la dignité humaine, le prestige social et le sentiment personnel. Ces trois dimensions de la « face » sont a priori imbriquées et proviendraient à la fois du confucianisme et du taoïsme pour exprimer d'une part le respect de la hiérarchie et de l'ordre et d'autre part la recherche d'un équilibre dans les décisions et les actions. Cette relation entre croyances religieuses (plutôt confucéennes) et dignité humaine, si elle présente le rapprochement entre hiérarchie et « face » de manière assez naturelle, perçoit cette dernière à partir d'une vision occidentale dans laquelle la dignité et le prestige correspondent surtout à un statut social ou professionnel.

Il faut intégrer dans l'analyse que l'on fait des attitudes et comportements professionnels que la vie d'un individu sert essentiellement à préparer sa vie future d'esprit après sa mort. Perdre la

« face » en famille signifie perdre une occasion d'être honoré comme un membre important, c'est une menace de mise au ban de la famille (famille complète, étendue aux ancêtres), et représente une gravité extrême au regard de la longueur de sa vie future d'esprit isolé. Hors de la famille et hors de l'entreprise, cette notion de « face » s'estompe fortement et les comportements quotidiens dans l'espace de vie commun qu'est la Cité (c'est-à-dire hors du clan), ne présente plus guère l'attention à l'autre qui prévaut au sein du clan.

Les salariés interrogés accordent dans leurs réponses une place importante au respect de la « face » en entreprise non pas pour satisfaire leur dignité individuelle mais plutôt pour faciliter leur insertion et celle de leur famille dans leur communauté professionnelle. Les salariés prônent pour assurer leur bien être dans l'entreprise une certaine retenue et une humilité qui facilitent l'effacement de l'individu par rapport au groupe.

La « face » chinoise en entreprise est donc plus à rapprocher du « masque » utilisé dans les rituels ancestraux ou tribaux et destiné à se protéger d'un engagement individuel trop important. Ce phénomène de protection individuelle au profit du groupe guide très souvent les comportements professionnels en entreprise mais s'explique moins par une préséance hiérarchique que par une modestie revendiquée pour favoriser le consensus. Perdre la « face » ne consisterait pas nécessairement à perdre sa dignité ou son prestige mais plutôt à faire preuve d'une immodestie ou d'un manque de discrétion ne permettant pas la réussite des interconnexions professionnelles.

La « face », présentée exagérément comme un élément déterminant dans la réussite du management et des négociations avec les chinois, semble plus correspondre à une manière d'être soucieuse des groupes sociaux et familiaux dans leur acceptation élargie à partir desquels les décisions sont prises. Dans l'entreprise, ce mode de comportement est donc finalement plus un élément favorable à la concertation plus qu'un frein ou une limite à la négociation. La « face » pour un salarié dans ses fonctions sera assurément plus facilement perdue par sa propre action ou sa parole que par un irrespect provenant d'un interlocuteur ou d'un collègue de travail.

L'analyse des réponses obtenues des salariés permet de rapprocher le concept de « face » de celui d'harmonie alors que dans une vision occidentale ces deux concepts pourraient être perçus comme antinomique. L'analyse des réponses à notre enquête semble démontrer qu'ils présentent un dénominateur commun représenté par le rapport aux ancêtres qui, en favorisant la retenue,

élargit le spectre des accords envisageables.

### **4.3. Le rapport aux ancêtres : une valeur ritualisée tournée vers l'harmonie collective**

Nos analyses semblent confirmer que le besoin d'harmonie est au final plus proche de ce qu'appelle Faure (2003) le « culte des rites » au sens ancestral du terme puisque les comportements professionnels seront plus sensibles aux rites définis par un rapport aux ancêtres qu'à des normes prescrites par une hiérarchie professionnelle.

La pérennité apparaît être une valeur référence de la spiritualité chinoise et elle s'obtient, dans l'esprit des salariés chinois, par un retour cyclique aux rites originels de leur histoire familiale dans lesquels ils entrevoient la perfection. Pour Granet (1922), « les rites apparaissent comme un ensemble de pratiques thérapeutiques dont l'observance a pour fin une bonne hygiène de la société ». Dans l'entreprise, cela a une conséquence importante : le respect de la hiérarchie est une pratique rituelle qui donne aux rites ancestraux et familiaux force de normes plutôt que l'obéissance aveugle à un supérieur au nom d'un ordre prescrit notamment par la pensée confucéenne.

Rattacher le respect de certaines règles ou codes de conduite dans l'entreprise à l'application d'une croyance en un ordre confucéen nous semble possible à la condition de rappeler que Confucius les a repris dans ses écrits pour les renforcer de nombreux rites liés aux livres anciens (les « Cinq classiques » i.e. le *yijing* ou livre des mutations, le *shijing* ou livre de vers, le *lijing* ou livre des rites, le *shujing* ou livre des annales, le *chunqiu* ou chronique des printemps et des automnes).

Ces rites liés parfois reconnus comme contre productif dans le cadre professionnel restent très ancrés dans les habitudes et les réflexes des chinois. Dès lors, leur connaissance paraît indispensable à la diffusion de procédures de travail ou de normes de qualité (telles les normes ISO) plus particulièrement dans un contexte interculturel. Leur rattachement au respect de l'ordre et de la hiérarchie est loin d'être systématique dans la pensée chinoise même si le communisme autoritaire qui a prévalu sous la période maoïste l'a renforcé. La lecture occidentale des modes de management et des comportements professionnels en Chine effectue souvent une synthèse confondant système politique autoritaire et confucianisme alors même que ce dernier fut interdit sous Mao.

Notre étude nous dirige plus vers une origine du rite qui proviendrait du culte des ancêtres, de la

place qu'il occupe dans la pensée des salariés chinois et de la manière dont ces derniers appréhendent leur place et leur bien être dans l'entreprise. Pour les salariés chinois, un système de rite est toujours profitable alors qu'« aucune croyance n'a d'intérêt véritable : les différents systèmes de croyance importent peu » (Granet, 1922, p. 116). L'origine des rites présente des perspectives intéressantes en vue d'une compréhension de la spiritualité et des comportements des salariés dans les organisations et le rapport aux ancêtres représente comme le révèle notre étude un élément de compréhension déjà bien décrit par la littérature portant sur la culture chinoise.

Les missionnaires catholiques en Chine dès le 7ème siècle (ap. J.C.), au 13ème siècle sous l'empire Mongol puis durant la révolte de Boxers (1898-1901) soulignent que le dogme religieux présente peu d'importance dans la culture locale car les chinois ne conçoivent pas que la prééminence des ancêtres et de son représentant, le chef de famille, pourrait s'accommoder d'un directeur de conscience supérieur, le Dieu des chrétiens ou des musulmans

## **Conclusion**

Il paraît évident à tout occidental s'inscrivant professionnellement ou personnellement dans des relations avec des chinois que, dans les comportements et les modes de pensée, l'empreinte culturelle est particulièrement forte. A travers cet article, à partir d'une première approche de la spiritualité dans deux entreprises chinoises, nous souhaitons révéler la diversité de ses déterminants ce qui la rend complexe pour l'équilibre de l'organisation mais aussi riche de sens pour son efficacité.

Le sens accordé à l'entreprise et au salariat présente un niveau de complexité dans l'esprit des salariés chinois qui ne peut pas être exhaustivement définis par les seules rationalités substantive ou limitée proposées par les modes de management occidentaux. Le rapport à la raison et à la vérité dans le monde chinois est difficile à mettre en évidence tant les valeurs traditionnelles s'en éloignent pour favoriser plutôt la spiritualité et la prééminence de la réalité sur la rationalité. Même s'il est indéniable que la performance des organisations en Chine (et notamment dans les plus grandes entreprises) est recherchée autour de valeurs d'ordre, de hiérarchie et de procédures telles qu'elles existent également dans les entreprises occidentales, celles-ci s'adossent souvent à des valeurs spirituelles issues de la culture traditionnelle chinoise. La réussite économique des organisations chinoises puise ses origines dans un système de valeurs étendu aux religions et

croyances populaires anciennes qui attribue aux comportements professionnels un niveau de spiritualité facilement identifiable à travers les discours des salariés.

Notre échantillon nous permet pas de prétendre à l'exhaustivité mais il met en avant des valeurs culturelle et spirituelle (*guanxi*, « face », harmonie, rapport aux ancêtres) qui sont perçues par les salariés chinois comme essentielles pour leur bien être, leur réussite et la performance de leur organisation. Ces valeurs se distinguent à la fois par leur spécificité et leur interdépendance que nous avons essayé d'interpréter à partir de la littérature portant sur la culture chinoise.

Notre travail ouvre des perspectives de recherche sur cette réinterprétation des comportements professionnels en Chine à partir de la culture chinoise et de ses écrits. Une analyse portant sur un échantillon plus large et plus représentatif des salariés chinois devra être mise en œuvre pour vérifier notamment l'importance effective dans les organisations des valeurs spirituelles que nous avons mis en avant (respect du *guanxi*, de la « face », des ancêtres, de l'harmonie collective).

Pour Vandermeresch (2004, p. 215) « dans le nouveau monde sinisé se prépare l'apparition d'une forme de civilisation égale à la notre pour ses performances économiques, scientifiques et techniques, mais appuyée sur un système de valeurs, une conception de la société, une vision du monde, qui manifestement s'en écartent ». Une de nos préoccupations essentielles a été de mettre en évidence les relations entre spiritualité et réussite collective et personnelle relatées par les salariés. Ces relations semblent reposer sur la libre expression des valeurs spirituelles caractéristiques de la culture chinoise et de croyances populaires (pas forcément religieuses) qui bousculent quelque peu notre vision (occidentale) des comportements et attitudes professionnelles.

L'ère moderne des organisations occidentales fut celle de la rationalité (substantive puis procédurale) issue des idées cartésiennes puis de celles des philosophes des « Lumières ». La postmodernité appelle le chercheur en management à construire des outils analytiques décrivant les multiples représentations du monde des acteurs de l'entreprise en quête de sens et de compréhension de soi. L'étude de la spiritualité à travers la pensée chinoise constitue un moyen de répondre à cette quête postmoderne (Wilber 1996). L'entreprise et la société chinoise dans son ensemble nous offrent de riches opportunités scientifiques tant elles favorisent voire incitent à l'expression de cette spiritualité là où celle-ci se fait beaucoup plus discrète en Occident.

## **Bibliographie**

- Ackers P. and Preston D. (1997), « Born Again ? The Ethics and Efficacy of the Conversion Experience in Contemporary Management Development », *Journal of Management Studies*, 34/5 : 677-701.
- Ali A.J. (2005), *Islamic perspectives on management and organization*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ashmos D.P. and Duchon D. (2000), « Spirituality at work: A conceptualization and measure », *Journal of Management Inquiry*, 9(2) : 134-145.
- Barbier R. (2001), « Chine, environnement et philosophie » in Ecoformation, éducation permanente sur le web (<http://www.barbier-rd.nom.fr/articlechne5.rtf.pdf>)
- Biberman J., Whitty M. and Robbins L. (1999), « Lessons from OZ. Balance and Wholeness in Organizations », *JOCM*, 12/3 : 243-254
- Bierly P., Kessler E. and Christensen, E. (2000), Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6) : 595–618
- Billeter J-F. (2006), *Contre François Jullien*, Éditions Allia, Paris.
- Burack E.H. (1999), « Spirituality in the Workplace », *JOCM*, 12(4) : 280-291
- Cavanagh G.F. (1999), « Spirituality for Managers: Context and Critique. » *Journal of Organizational Change Management* : 186-199.
- Cavanagh G.F. and Bandsuch, M.R. (2002), « Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. », *Journal of Business Ethics*. 38(1-2) : 109-117.
- Cheng A. (2007), « Les tribulations de la ‘philosophie chinoise’ en Chine », in Anne Cheng, dir., *La pensée en Chine aujourd’hui : 159-184*, Gallimard, Folio Essais , Paris.
- Conger J.A. (1994), « Conclusion: Reuning Spirituality and Work », dans Conger J.A. (dir.), *Spirit at Work*, Calif., Jossey- Bass Publishers : 199-213.
- De La Maisonneuve E. (2012), *Chine. L’envers et l’endroit*, Editions du Rocher, Paris.
- Demers C. et Adib S. (2001), « La spiritualité dans les organisations : une nouvelle approche de la gestion du changement organisationnel ? », *Théologiques*, 9(2) : 95-115
- Dent E.B., Higgins M.E. And Wharff, D.M. (2005), « Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. », *The Leadership Quarterly*, 16 (5).
- De Vaujany F.X. (2006), « Elaborer des archétypes de SI par une étude historique : Le cas de la Curie Romaine au Vatican », *Revue Systèmes d'Information et Management*, 11(4).
- Dumez H. et Rigaud E. (2008), « Comment passer du matériau de recherche à l’analyse théorique: à propos de la notion de ‘template’ », *Le Libellio d’Aegis*, 4(2) : 40-46.
- Duval-Arnould C. (2007), « Travail et vie spirituelle », Christus.
- El Gamal M. (2006), *Islamic finance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Favereau O. (1989), « Organisation et marché », *Revue française d’économie*, 4(1) : 65-96.

- Fernando M. (2005), « Workplace spirituality: Another management fad? », dans Adams M. and Alkhafaji A. (eds.), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*, 12(2), International Academy of Business Disciplines.
- Gernet J. (2001), *La Chine ancienne*, « Que sais-je ? », édition PUF, Paris.
- Giacalone R.A. and Jurkiewicz C.L. (2003), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, Sharpe.
- Gogoi P. (2005), « A little bit of corporate soul », consulté le 30 mars 2013, from [http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/apr2005/nf2005045\\_0314\\_db016.html](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/apr2005/nf2005045_0314_db016.html).ca
- Granet M. (1922), *La Religion des Chinois*, PUF, Paris.
- Granet M. (1934), *La pensée chinoise*, Editions Albin Michel, Paris.
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequence*, 2ème ed, Sage, Londres.
- Howard, S. (2002), « A spiritual perspective on learning in the workplace », *Journal of Managerial Psychology*, 17(3) : 230-242.
- Karakas F. (2010), Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94(1) : 89-106
- Jullien F. (1996), *Traité de l'efficacité*, Paris: Grasset.
- Jullien F. (2005), *Conférence sur l'efficacité*, PUF, « Libellés ».
- Jullien F. (2009), *Les transformations silencieuses. Chantiers I*, Paris : Grasset.
- Konz G.N.P. and Ryan F.X. (1999), « Maintaining an Organizational Spirituality. No Easy Task », *JOCM*, (12)3.
- Lagerwey J. (2010), *China: A Religious State*, Hong Kong University Press, Hong Kong.
- Lefebvre S., Perreault J.P et Adib S. (2001), « Sens et spiritualité au travail : une recherche exploratoire », *Théologiques*, 9 (2) : 117-134.
- McDermott B.O. (1994), « Partnering with God. Ignatian Spirituality and Leadership in Groups », dans Conger J.A., *Spirit at Work* :132-161
- Macgrath P. (2005), « Thinking Differently about Knowledge-Intensive Firms: Insights from Early Irish Monasticism », *Organization*, 12 (4) : 549-566.
- Marques J., Dhiman S. and King R. (2007), *Spirituality in the Workplace: What It Is, Why It Matters, How to Make It Work for You*. Personhood Press.
- Mintzberg H. and Westley F. (1992), « Cycles of Organizational Change », *Strategic Management Journal*, 13 : 39-59.
- Mitroff I. et Denton E. (1999), *A Spiritual Audit of Corporate America*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Mitroff I. (2000), « Spiritualité au travail. Le prochain défi majeur en management », dans Pauchant T. (dir.), *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions* (p.75-89), Fides et Presses HEC, Montréal.

- Mutch A. (2006), « The social shaping of management: a practice-based approach to the influence of religion », *EGOS Colloquium*, 6-8 July, Bergen.
- Neal J., and Biberman J. (2004), « Research that matters: Helping organizations to integrate spiritual values and practices », *Journal of Organizational Change Management*, special issue 17.
- O'Reilly C.A.O. and Chatman J.A. (1996), « Culture as a Social Control. Corporations, Cults and Commitment », *Research in Organizational Behaviour*, 18 : 160.
- Overton W.F. and Ricco R. (2010), « Dual-Systems and the Development of Reasoning: Competence - Procedural Systems », *WIREs : Cognitive Science*.
- Pauchant T. (2004), « Integrating spirituality at work: An interview with Ken Wilber », *Journal of Management, Spirituality & Religion* 1 : 113-131
- Pesqueux Y. et Danziger R. (1991), « Le contrôle de gestion et l'Eglise », *Papier de recherche du CREFIGE*, (9001).
- Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), *Ethique des affaires - Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation, Paris.
- Pesqueux Y. et Martinet A-C. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K. (2007), *Leading with wisdom, spiritual-based Leadership in Business*, Greenleaf Pub, New York.
- Renouard C. (2011), « Vie en entreprise et vie spirituelle », *Études*, 6 (t.414) : 751-762.
- Scott K.T. (1999), « Leadership and Spirituality. A Quest for Reconciliation », dans Conger J.A., *Spirit at Work*, p. 63-99
- Simon H. (1947), *Administrative Behavior*, Macmillan, New York.
- Sree Raj N.T. (2011), « Spirituality in Business and Other Synonyms: A Fresh Look at Different Perspectives for its Application », *'Purushartha' A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 4(2) : 71-85.
- Thiétart RA. (2007), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris.
- Toffler A. (1980), *The Third Wave*, Morrow, New York, NY.
- Turner J. (1999), « Spirituality in the workplace », *caMagazine*, 132 (10) : 41-2.
- Vandermeersch L. (2004), *Le nouveau monde sinisé*, You Feng Librairie Editeur, Paris.
- Voynnet Fourboul F. (2011), « La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership », *Management & avenir*, 8 (48).
- Waddock S.A. (1999), « Linking Community and Spirit. A Commentary and Some Propositions », *JOCM*, 12 (4) : 332-344
- Wang J. H. (1981), « Some Cultural Factors Affecting Chinese in Treaty Negotiation », in Anand (ed) *Cultural Factors in International Relations*, New Delhi.
- Wagner-Marsh F. and Conley J. (1999), « The Fourth Wave. The spiritually-based Firm », *JOCM*, 12(4) : 280-291



Weber M. (2003), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. Grossein J.-P., Gallimard, Paris.

Wilber K. (1996), *A brief history of everything*, Shambhala, Boston.

Yin R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Sage Publications, Thousand Oaks.