



**HAL**  
open science

**Au travail soyez spirituels mais surtout pas religieux !**

Lionel Honoré

► **To cite this version:**

Lionel Honoré. Au travail soyez spirituels mais surtout pas religieux!. The Conversation France, 2018.  
hal-02139596

**HAL Id: hal-02139596**

**<https://hal.science/hal-02139596>**

Submitted on 24 May 2019

**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.

## THE CONVERSATION

L'expertise universitaire, l'exigence journalistique

# Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux !

6 mai 2018, 22:11 CEST

### Auteur

---



**Lionel Honoré**

Professeur des Universités, Université de la Polynésie Française



### Langues

---

- English
- Français



Shutterstock

Salariés formant des groupes de réflexion sur le sens du travail, managers invitant à pratiquer une minute d'introspection avant le début d'une réunion, formations à la méditation... Depuis quelques années déjà, les outils censés aider à développer la dimension spirituelle du travail et l'implication professionnelle se répandent dans les entreprises occidentales.

Une simple recherche sur Internet permet de retourner un nombre impressionnant de liens pointant vers des sites de consultants et de formateurs, ainsi qu'à une kyrielle d'articles de presse vantant les mérites de la spiritualisation du management et des espaces professionnels. Pourtant, dans le même temps, les conflits liés à la pratique religieuse sur le lieu de travail se multiplient. Mais alors, de quelle spiritualité parle-t-on ?

## **Spiritualité contre religion ?**

La star ces jours-ci semble être la méditation de pleine conscience. Cet outil d'introspection d'origine bouddhiste serait la parade absolue au stress et au vide de sens des organisations d'aujourd'hui. Outil, il faut le préciser, vidé de sa substance religieuse (un point souligné quasi-systématiquement dans les argumentaires publicitaires de ses promoteurs), « laïcisé » pour être mis au service des populations d'un monde occidental forcément sécularisé.

La spiritualité dans l'espace de travail est donc à la mode. Elle serait même devenue un outil de gestion. Pourtant, au même moment la religion n'en finit pas, tant en Europe qu'en Amérique du Nord, de voir les pratiquants de ses cultes et leurs employeurs arriver devant les tribunaux.

L'équilibre entre la liberté religieuse des salariés et le pouvoir de contraindre des employeurs semblent être, en effet, difficile à trouver sur un sujet aussi sensible que l'expression de la religiosité des personnes au travail. D'un côté la spiritualité est invitée à entrer dans les bureaux et les ateliers. D'un autre la religiosité, si elle n'y est pas tout à fait tabou, pose bien souvent, a minima, problème.

La spiritualité n'est pas un concept facile à définir. En 2010, le chercheur Fahri Karakas, dans une tentative de synthèse, soulignait qu'il existait presque autant d'approches de cette notion que de travaux s'y étant intéressés. Toutefois, on peut recenser quatre éléments communs à l'ensemble des nombreuses définitions que propose la littérature scientifique sur ce sujet : la recherche du sens de la vie et de l'activité humaine, le rapport à la transcendance, le rapport aux autres et la quête du bonheur.

## **La spiritualité pour répondre aux évolutions du travail ?**

Dans le contexte de l'activité professionnelle, la spiritualité correspondrait pour chaque personne à la contribution de l'expérience de travail dans la construction du sens de la vie.

Comment expliquer ce regain d'intérêt pour la dimension spirituelle du travail ? Trois raisons sont avancées.

La première serait la perte de crédibilité des discours des entreprises sur leurs projets et leurs valeurs. Ce phénomène est bien illustré par les réactions au récent scandale Facebook-Cambridge Analytica.

Les entreprises autrefois identifiées par leur métier seraient devenues des réceptacles à projets dont l'objet premier ne serait plus de produire des biens et des services, mais de mettre en œuvre des flux d'activités pour générer de la création de valeur. De plus, le discours des entreprises sur leurs valeurs et leur engagement dans les démarches de responsabilités sociale et sociétale auraient été mis à mal

par les successions de scandales tels que ceux d'Enron, de Parmalat ou, plus récemment, de Volkswagen. Dans ce contexte les personnes seraient poussées à rechercher par elles-mêmes le sens de leur activité professionnelle, notamment en investissant leur spiritualité dans la réalisation de leur travail.

La deuxième raison serait liée à la transformation des modes d'implication des personnes et de réalisation du travail. L'activité a évolué vers un fonctionnement centré sur les équipes, les situations et la réaction aux événements. Travailler ne suppose plus simplement de s'impliquer dans des processus bien définis en tant que corps ou cerveau, mais souvent d'être créatif et réactif, de mobiliser ses émotions, son imagination, sa sociabilité, sa réactivité, etc. Le travail amène les individus à s'impliquer en tant que personne entière dans des situations qui évoluent en permanence et qui supposent des interactions constantes avec des collègues, des clients, des fournisseurs, etc. La spiritualité faisant partie de la personne, elle trouve là une porte d'entrée dans l'espace de travail. Parallèlement, elle serait pour les salariés un moyen de faire face à des situations de travail et d'emploi de plus en plus stressantes et incertaines.

La troisième raison tient à la place que le travail a pris dans la vie des personnes. Les lieux dans lesquels les individus pouvaient traditionnellement chercher et trouver du sens à leur existence se sont transformés. La famille a évolué du modèle élargi vers le modèle nucléaire. Les pratiques religieuses sont devenues davantage personnelles et moins communautaires. L'urbanisation a distendu les relations de voisinage. Beaucoup de gens passent aujourd'hui davantage de temps dans l'entreprise avec leurs collègues que chez eux avec leur famille. Le temps de travail quotidien effectif des salariés à temps plein en France est d'un peu plus de huit heures, alors que 75 % des français ne voient leurs enfants que deux heures par jour et un quart pas plus d'une heure. Le lieu de travail serait peu à peu devenue le principal endroit de socialisation et d'action, et le travail serait devenu le moyen privilégié de quête du sens de l'existence et de contribution au fonctionnement du monde.

## **Spiritualité, performance et management**

Dès lors si certains auteurs ont proposé de s'appuyer sur cette affirmation de la dimension spirituelle du travail pour repenser les modes de fonctionnement des organisations, la majorité des approches de la spiritualité au travail s'est centrée sur l'articulation de deux idées :

- L'investissement spirituel des salariés améliore leur comportement et leur travail et produit de la performance ;
- L'entreprise et son management se doivent d'inciter les salariés à investir leur spiritualité dans leur activité professionnelle.

Selon le discours le plus répandu, c'est à travers le travail que chaque salarié doit chercher le sens de son existence et doit essayer de participer, avec ses collègues, sinon à des œuvres, du moins à des projets qui transcendent son action et sa situation.

## **Soyez spirituels mais surtout pas religieux**

Le management doit créer une situation de travail qui soit favorable à cet investissement. Mais nous repérons dans ces approches de la spiritualité au travail trois paradoxes.

En effet, si les personnes sont ainsi invitées à investir leur spiritualité au travail c'est toutefois bien souvent à condition que cette dernière n'emprunte pas les voies de la religion. La religion est fréquemment associée dans la littérature scientifique au dogmatisme, à la rigidité ou au prosélytisme.

Dans les faits, les comportements religieux s'illustrent bien plus souvent par le port d'un vêtement ou d'un objet que par du prosélytisme ou des comportements radicaux. Pourtant selon de nombreux travaux (qui sont par ailleurs de véritables plaidoyers pour la spiritualité au travail), lesdits comportements sont indésirables entre les murs de l'entreprise.

L'individu serait ainsi invité à s'investir en tant que personne entière et à mobiliser sa spiritualité... Sauf si cette dernière est religieuse. Le cas de cette entreprise de la région parisienne visitée lors de la réalisation d'un terrain de recherche montre bien cette posture. Elle met à la disposition de ses salariés une salle de méditation mais y proscrit la pratique de la prière. Par ailleurs, son dirigeant reconnaît sans problème qu'il essaye de décourager systématiquement toute expression de la religiosité de ses salariés.

### **Le salarié, responsable de tout**

En partant du constat que les organisations contemporaines seraient marquées à la fois par une perte de sens du travail et des projets auxquels il contribue, il reviendrait aux personnes de soigner ces maux en s'impliquant encore davantage, et plus personnellement, dans leur travail. Combler le manque de sens des activités ne relèverait donc plus de la responsabilité de l'entreprise, mais de celle du salarié. Pourtant, même s'il est légitime et nécessaire, le profit ne résume pas le projet de l'entreprise libérale. Ce dernier est avant tout de réaliser une activité qui contribue au progrès du monde en y associant les salariés.

La dimension spirituelle du travail est liée à la quête de sens de son existence par l'individu, mais elle ne peut se réaliser que si l'entreprise intègre l'implication de ses salariés dans la réalisation d'un projet. Il est alors de sa responsabilité de donner à ce projet un sens et une finalité connectés au bien commun.

### **Formatage et individualisme**

Enfin, il se pourrait que la mobilisation de la spiritualité des individus produise davantage de normalisation que de personnalisation des comportements.


L'injonction à l'investissement spirituel dans le travail dessine les contours d'une nouvelle norme d'implication, à la fois plus personnelle et contraignante. La personne est appelée à investir sa spiritualité dans son activité professionnelle, mais pas sa religiosité. Les outils (méditation, groupes de réflexion sur le sens, etc.) et les pratiques managériales incitatrices définissent pour elle le moment et la forme de cet investissement. Elle est incitée à chercher le sens de son travail, mais sans remettre

en cause le fonctionnement de l'entreprise.

Le risque ici est d'en arriver à définir ce qu'est un bon ou un mauvais investissement spirituel, et de formater les expressions des personnalités plutôt que de repenser le travail à partir de leur diversité. Or la spiritualité est une démarche personnelle. Son expression devrait révéler la diversité de la population des salariés.

La dimension spirituelle du travail que Simone Weil avait si bien mis en évidence, n'est pas un outil de gestion. Elle est avant tout une manière de définir le travail comme une activité réalisée par une personne en interaction avec d'autres pour contribuer au fonctionnement et au progrès du monde.

Plus qu'une ressource mobilisable par un management en quête de performance, la spiritualité est une invitation à repenser le travail et son organisation, avec comme point de départ et comme concept clef, la singularité de la personne humaine.

 entreprises religion spiritualité laïcité méditation 

**The Conversation France est une association à but non-lucratif. Pour nous aider dans notre mission de diffusion du savoir, faites un don fiscalement déductible.**

Faites un don