



LARGEPA
LABORATOIRE DE RECHERCHE
EN GESTION PANTHÉON-ASSAS



22 MARS 2018

TEMPS & PLACE DE LA SPIRITUALITE EN GESTION

Journée de recherche | Paris

PROGRAMME



> Programme général

9h ACCUEIL DES PARTICIPANTS

Salle 11 (1^e étage) : badges et vestiaires, cafétéria (rez-de-chaussée) : petit déjeuner

9h15 INTRODUCTION | Véronique CHANUT, directrice du LARGEPA, et Catherine VOYNNET-FOURBOUL, coordinatrice du GRT Management & Spiritualité de l'AGRH, Université Paris II Panthéon-Assas

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

9h30 CONFERENCE INAUGURALE | Michel MAFFESOLI, professeur émérite à la Sorbonne, *La spiritualité comme étendard de la post-modernité*

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

10h SYMPOSIUM 1 | CORPS, SPIRITUALITÉ ET MANAGEMENT :
EXPÉRIENCE AUTOUR D'UN TRAVAIL CORPOREL
(Salle des actes, 6^e étage)

Nicolas PRAQUIN, Professeur des Universités, Université Paris Sud—IUT de Sceaux

Elisabeth MARTINI, Fondatrice et associée, Dialogue en Intelligence collective

Véronique CAMPILLO, Fondatrice, Change Ton Futur

12h DEJEUNER

Salle de réunion (5^e étage)

13h30 ATELIER 1
CHEMINEMENT ET EXPRESSION DE LA SPIRITUALITÉ
Président d'atelier: Véronique CHANUT
(Salle des actes, 6^e étage)

Stefka MIHAYLOVA, *La spiritualité et l'intuition dans la construction du savoir en gestion*

Andrea MICHEAUX, Annabel MARTIN-SALERNO, Valentina STAN, Arnaud PELISSIER-TANON, *La Voie de l'Amour : l'engagement dans un Réseau Social d'Entreprise en tant que processus de transformation spirituelle*

Quentin LEFEBVRE, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, *La spiritualité: un cadre nouveau pour la créativité*

15h ATELIER 3
VALEURS SPIRITUELLES ET ANCRAGE EN PHILOSOPHIE
Président d'atelier : Mathilde GOLLEY
(Salle des actes, 6^e étage)

Nicolas AUBOUIN, Patrick BRISSONNEAU, *L'entreprise spirituelle comme organisation. Le cas du projet « d'entreprise chrétienne »*

Hugo GAILLARD, *Vers une problématique de mobilité professionnelle liée à la religion dans le secteur bancaire : éclairages par la méthode des récits de vie.*

Richard MAJOR, *Éthique de vertu, exercices spirituels et exemplarité managériale (L'éthique de vertu en philosophie, sciences sociales et neurosciences)*

Sophie IZOARD ALLAUX, *De la spiritualité à l'action en leadership : la dynamique de conviction dans la philosophie de Ricœur*

17h SYMPOSIUM 3 | OSER LA SPIRITUALITÉ EN TANT QUE DIRIGEANT
Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

Introduction par Muriel de FABREGUES, Université Paris II Panthéon-Assas

Stéphanie CARPENTIER, consultante

Fabienne MICHAILLE ALAMELOU, accompagnatrice de dirigeants

Didier SCHIL, DG Atlantic

18h30 CONCLUSION

Catherine VOYNNET-FOURBOUL, coordinatrice du GRT Management & Spiritualité de l'AGRH, Université Paris II Panthéon-Assas

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

SESSION DE MEDITATION avec Marie HOLM (salle 13)

SYMPOSIUM 2 | PLACE DE LA SPIRITUALITÉ DANS LES ORGANISATIONS ET RÉSONANCE ENVIRONNEMENTALE
(Salle 13, 1^e étage)

Antoine MASINGUE, Maître de Conférences des Universités à l'IAE de Valenciennes, chercheur à l'Institut du Développement et de la Prospective

Myriam MAESTRONI, Présidente-fondatrice-actionnaire, Economie d'Energie

Hélène SALAUN, Fabrique Spinoza

Frère Emmanuel, entreprise libérée et doctrine sociale de l'église

ATELIER 2
PRATIQUES MANAGÉRIALES ET SPIRITUALITÉ
Président d'atelier : Nicolas PRAQUIN
(Salle 13, 1^e étage)

Mathilde GOLLETTY, Michael ROUX, Carole GODARD, *Mise en œuvre d'une formation à la pleine conscience (MBSR) en entreprise: retour d'expériences et propositions de pistes d'adaptation*

Marie HOLM, *La Scientification de la spiritualité dans les organisations*

Ilda-Ilse ILAMA, Patricia NIGLIS, *La contribution de la spiritualité à la qualité de vie au travail*

Aïssa HIRECHE, Fateh DEBLA, *Spiritualité dans les entreprises : les raisons d'une difficile intégration*

ATELIER 4
SPIRITUALITÉ ET LEADERSHIP
Président d'atelier : Stefka MIHAYLOVA
(Salle 13, 1^e étage)

Agathe MORINIÈRE, Irène GEORGESCU, Eleftheria EGEL, *Le leadership spirituel des dirigeants d'hôpitaux publics*

Vanessa Faviola TAPOYO, *Leadership et spiritualité une combinaison pour l'auto-performance: les éléments du construit de performance du leader chez les dirigeants spirituels*

Eric GAUTIER, Catherine VOYNNET-FOURBOUL, *La clarification de l'identité organisationnelle : l'œuvre de la spiritualité, la part des consultants*

> Programme détaillé

9h15 | INTRODUCTION

Véronique CHANUT, directrice du LARGEPA, Professeur, Université Paris 2 Panthéon-Assas

Catherine VOYNNET-FOURBOUL, coordinatrice du GRT Management & Spiritualité de l'ARGH

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

>> Catherine VOYNNET-FOURBOUL

Coordinatrice du GRT Management & Spiritualité de l'ARGH au côté de Jean-Michel PLANE | voyn-netf@gmail.com



Maître de Conférences à l'université Paris 2 Panthéon-Assas, directrice du Master Executive du CFFOP, habilitée à diriger des recherches.

Ciffopexec.fr

Auteur de *Diriger avec son âme, leadership et spiritualité*.

Coordinatrice de *Management et Spiritualité*, avec Jean-Yves DUYCK et Gaëlle MOAL-ULVOAS

9h30 | CONFERENCE INAUGURALE

M. Michel MAFFESOLI, professeur émérite à la Sorbonne

La spiritualité comme étendard de la post-modernité

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

>> Michel MAFFESOLI

Professeur émérite à la Sorbonne



Sociologue, Professeur Emérite à la Sorbonne, Michel Maffesoli a développé un travail autour de la question du lien social communautaire, de la prévalence de l'imaginaire et de la vie quotidienne dans les sociétés contemporaines, contribuant ainsi à l'approche du paradigme postmoderne. Ses travaux encouragent le développement des sociologies compréhensive et phénoménologique, en insistant notamment sur les apports de Georg Simmel, Alfred Schütz, Georges Bataille et Jean-Marie Guyau. Il est membre de l'Institut universitaire de France depuis septembre 2008.

Quelques ouvrages :

L'Ombre de Dionysos, Le Livre de Poche, 1982, rééd. 1991.

Le Temps des tribus, 1988 ; Le Livre de Poche, 1991.

Du nomadisme. Vagabondages initiatiques, Paris, Le Livre de Poche, 1997.

Ecosophie : Une écologie pour notre temps, Cerf, Coll. Idées, 256 p., 2017.

Être postmoderne (postface d'Hélène Strohl), Cerf, Coll. Idées, 248 p., 2018.

10h | SYMPOSIUM 1

CORPS, SPIRITUALITÉ ET MANAGEMENT : EXPÉRIENCE AUTOUR D'UN TRAVAIL CORPOREL

Salle des actes, 6e étage

Nicolas PRAQUIN, Professeur des Universités, Université Paris Sud—IUT de Sceaux
Elisabeth MARTINI, Fondatrice et associée, Dialogue en Intelligence collective
Véronique CAMPILLO, Fondatrice, Change Ton Futur

Sujet du symposium

Il a pour objectif de faire expérimenter aux participants d'autres méthodes de travail collectif que celle de la parole et du mental. En recourant au corps comme mode d'expression de notre intelligence, de notre sensibilité et de notre rapport au monde, nous instituons un autre rapport à nous-mêmes et aux autres et pouvons alors faire émerger d'autres possibles. Les organisations sont souvent figées car les discours sont fréquemment convenus du fait d'une place trop importante laissée au mental et à la rationalisation.

L'objectif est ici d'utiliser le corps comme vecteur de lâcher-prise et comme moyen de faire émerger du nouveau dans notre propre positionnement et dans nos relations aux autres. L'absence d'échanges fondés sur une parole qui s'appuie sur la rhétorique et l'argumentation permet d'échapper au mental et de laisser libre cours à l'intuition et à la sensibilité de chacun, qui sont des formes d'intelligence très peu mobilisées dans nos sociétés et nos organisations. Ce déplacement du champ de l'intelligence ouvre alors de nouvelles perspectives de collaboration et de travail en équipe dans la mesure où le mouvement du corps constitue aussi un mouvement et une ouverture de l'esprit au nouveau, à l'inconnu et à d'autres possibles. Dans cette logique, la spiritualité peut alors être présente si l'on considère que celle-ci est l'expression de quelque chose de plus grand que nous – c'est-à-dire, de cette part de nous-mêmes dont nous sommes familiers.

Les animateurs du symposium

>> Nicolas PRAQUIN

Professeur des Universités, Université Paris Sud—IUT de Sceaux | nicolas.praquin@u-psud.fr

Depuis environ deux ans, il est en cours de reconversion thématique dans ses recherches et ses enseignements. Initialement spécialisé en histoire du management et de la comptabilité et en comptabilité financière, il s'intéresse aujourd'hui aux organisations alternatives au modèle capitaliste dominant qui se distinguent par leurs modes de management et cherchent à donner du sens à leurs actions.



La thématique du rapport entre spiritualité et management lui semble particulièrement féconde dans la mesure où elle met en évidence une forme de dialectique assez centrale dans les organisations tayloriennes et post-tayloriennes et qui traverse également nos existences humaines. Cette dialectique est celle du rapport entre le lâcher-prise et le contrôle où la spiritualité figurerait dans le premier champ et le management dans le second. Or, la création de sens dans les organisations et dans nos vies repose sur cette tension interne entre ces deux tendances où le mental prend une place majeure et s'exprime notamment par la recherche incessante de contrôler l'activité des individus tant par le

biais de nombreux dispositifs de gestion existants que par leur maillage et leur interaction. Cet hyper-contrôle tend à vider de sens l'activité même des individus dans la mesure où ils peuvent être pris dans cette injonction paradoxale d'une incitation à l'initiative et à la créativité en même temps qu'ils sont soumis à une pression constante à rendre compte de leurs faits et actes par le biais des outils de reporting. Pris dans ce jeu de forces contradictoires, bien des individus peuvent se sentir enfermés dans un système qui ne leur laisse aucune marge de manœuvre.

Ses recherches s'intéressent donc à toutes les formes de mise en œuvre de transformation des modes d'organisation du travail. Ses thèmes de prédilection sont : le leadership, la prise de décision collective, les rapports entre pensée, corps et espace, les pédagogies alternatives.

>> Véronique CAMPILLO

Fondatrice de Change Ton Futur, directrice de la Collection Colligence chez Yves Michel Editeur | <http://www.changetonfutur.com>



Véronique est passionnée par les approches narratives et étudie la relation entre la capacité à se mettre en récit et la capacité à effectuer le changement. Elle fait émerger le mode opératoire naturel de chacun, sa singularité, sa vocation. L'écriture et l'expression se mettent alors au service de l'évolution professionnelle et personnelle, dans le cadre de la trajectoire professionnelle ou en équipe au sein des organisations.

Passionnée par le leadership, elle accompagne les leaders dans l'élaboration de leur pensée d'avance. Elle les reconnecte à leur noblesse et leur apporte les mots justes pour changer le monde.

Professeur de yoga et danseuse, elle explore également la place du corps dans le développement de l'intelligence Collective et dans la vie spirituelle. Elle anime des séminaires corps et écriture dans lesquels elle utilise les techniques du Body Mind Centering, Action Theater et Contact Improvisation pour se mettre en présence et redevenir créatif.

>> Elisabeth MARTINI

Fondatrice et associée, Dialogue en Intelligence collective | <http://dialogue-ic.com/>



Elisabeth s'est spécialisée depuis quelques années, dans l'accompagnement des transformations profondes et des dialogues multi-acteurs par les processus collaboratifs ainsi que par les méthodes en intelligence collective. Consultante en change management, executive coach, facilitatrice en intelligence collective, elle accompagne des dirigeants et leurs équipes, de taille et de secteur variés, dans le chemin de la transformation organisationnelle et managériale au côté de ses associés. Elle accompagne aussi des communautés et associations religieuses en prise avec les mutations fortes de leur environnement. Tout chemin de transformation individuelle et collective passe par une connexion au sens qui ouvre la dimension spirituelle.

Elle a travaillé auparavant pendant 20 ans dans des entreprises internationales (HP, Bristol Myers-Sqibb, Lafarge, EADS/AIRBUS) sur des projets RH structurants dans le cadre de fusion-acquisition, de mobilité internationale, de développement des dirigeants, d'évolution de culture, de management de la performance.

Elle a à cœur de contribuer à accompagner les organisations dans la complexité et les changements de paradigme, en s'appuyant sur la combinaison des puissants méta-modèles de transformation que sont les cinq disciplines de l'organisation apprenante (Peter Senge - MIT) et Théorie U (Otto Scharmer MIT). Elisabeth est membre active de SoL France (réseau de l'organisation apprenante) depuis 2007 et contribue à faire connaître la Théorie U en France depuis 2010.

Elle a co-écrit le livre blanc *Spiritualité et Leadership dans les organisations, pour un leadership au service du bien commun*.

10h | SESSION MEDITATION (30 min.)

Salle 13, 1^{er} étage

Marie HOLM, professeure, ESCEM

>> Marie HOLM

professeure, ESCEM (Ecole de Management de Tours) | www.marieholmphd.com



Marie Holm est professeure à l'ESCEM, école de management de Tours. Elle est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de la Sorbonne, d'un PhD d'ESCP Europe sous la direction du professeur Isaac Getz.

Elle a fait son post-doctorat à l'Ecole de Management de Grenoble. Auparavant, formée en tant qu'économiste, elle avait travaillé dans les domaines de la banque, de la comptabilité et de la gestion d'événements, puis pendant plusieurs années en stratégie, ressources humaines et marketing.

Passionnée par le développement personnel et les techniques contemplatives, elle est devenue thérapeute alternatif certifié et ministre en Norvège pour l'organisation spiritualiste.

10h30 | SYMPOSIUM 2

PLACE DE LA SPIRITUALITÉ DANS LES ORGANISATIONS ET RÉSONANCE ENVIRONNEMENTALE

Salle 13, 1^{er} étage

Antoine MASINGUE, Maître de Conférences à l'IAE de Valenciennes, chercheur à l'Institut du Développement et de la Prospective

Myriam MAESTRONI, Présidente-fondatrice-actionnaire, Economie d'Énergie

Hélène SALAUN, Fabrique Spinoza

Frère Emmanuel, entreprise libérée et doctrine sociale de l'église

>> Myriam MAESTRONI

Présidente-Fondatrice, CEO, Economie d'Énergie, SAS Présidente Fondation E5T



Myriam MAESTRONI est une spécialiste du domaine de l'énergie. Elle a été Directeur Général chez Primagaz France. Depuis 2011, elle est Présidente-Fondatrice de la société Economie d'Énergie, start up en forte croissance spécialisée dans les solutions digitales innovantes dans la rénovation et transition énergétiques, vice-présidente de l'ANVIE (www.anvie.fr), co-présidente du MENE (www.lemene.org), et également membre du Conseil d'Administration indépendant de Mc Phy et BoostHeat. Elle est auteure de nombreux ouvrages, tels que : *Intelligence émotionnelle, services et croissance* (2009), *Mutations énergétiques* (2010), et *Comprendre le nouveau monde de l'énergie 2.0* (également publié en anglais et italien).

12h | DEJEUNER

Salle de réunion, 5^e étage

13h30 | ATELIER 1

CHEMINEMENT ET EXPRESSION DE LA SPIRITUALITÉ

Salle des actes, 6^e étage

Président d'atelier: Véronique CHANUT

La spiritualité et l'intuition dans la construction du savoir en gestion

Stefka MIHAYLOVA-MARBURGER

Cette communication est faite dans le but de présenter nos réflexions sur la création du savoir managérial. Nous proposons un essai de conceptualisation de la formation des connaissances en management en présentant un ensemble de trois axes : 1. le savoir théorique ou abstrait, 2. le savoir pratique, fondé sur l'action et 3. le savoir spirituel, ayant traits à l'intuition et à la créativité. A la fin de notre réflexion, nous proposons quelques pistes d'amélioration de l'enseignement en gestion en utilisant des éléments du savoir spirituel et de l'intuition.

La Voie de l'Amour : l'engagement dans un Réseau Social d'Entreprise en tant que processus de transformation spirituelle

Andrea MICHEAUX, Annabel MARTIN-SALERNO, Valentina STAN, Arnaud PELISSIER-TANON

Les médias sociaux des entreprises (ESN) attirent de plus en plus l'intérêt des chercheurs et des professionnels. La littérature émergente tend à corroborer la vision des top managers des multinationales sur les avantages apportés aux organisations, en termes de travail d'équipe et de performance des salariés. Pourtant des études récentes font apparaître qu'après la période de lancement portée par la vision des top managers, des résistances empêcheraient l'aboutissement du processus de changement. Cette étude qualitative révèle que les porteurs du projet ESN d'une multinationale, leader du secteur IT, adoptent un langage spirituel et vivent leur mission projet, comme un processus de « conversion de l'âme ». Elle ouvre le cadre théorique relatif à l'ESN pour y intégrer une dimension spirituelle et temporelle, par les processus de conversion découverts. L'analyse de contenu

révèle que la voie privilégiée des convertis à l'ESN est celle de l'Amour tel que décrite par Saint Paul (1 Corinthiens 13 :1-13). Les processus de conversion identifiés correspondent aux chronologies des composantes de l'amour de Sternberg (1986). Les managers RH, ingénieurs du climat de sécurité psychologique, apparaissent comme guides spirituels (les bienheureux, les leaders servants) sur cette voie qui mène à un bien-être orienté vers les autres. Ainsi, suivre la voie de l'Amour requiert la capacité de pardonner, source d'espoir et qui porte vers l'avenir. La revue de littérature et les résultats de l'analyse de contenu permettent de proposer un modèle conceptuel.

La spiritualité: un cadre nouveau pour la créativité

Quentin LEFEBVRE, Catherine VOYNNET-FOURBOUL

L'objet de cet article est de montrer ce que la spiritualité permet de découvrir comme perspective nouvelle à propos de la créativité. C'est à la fois la dimension organisationnelle (avec la spiritualité au travail) et la dimension managériale (avec le leadership spirituel) comme stimulant de la créativité des individus et des équipes qui sont investiguées.

Une recherche qualitative fondée sur 18 entretiens menés auprès de managers assurant le développement de la créativité et de personnes elles-mêmes créatives, ainsi qu'une analyse des données via QDA Miner permet d'observer :

- la complexité du concept de créativité qui entraîne des ressources, des postures et processus à la fois au plan des individus et de l'organisation, des qualités en commun et de l'articulation en entreprise,

13h30 | ATELIER 2

PRATIQUES MANAGÉRIALES ET SPIRITUALITÉ

salle 13, 1^e étage

Président d'atelier: Nicolas PRAQUIN

Mise en œuvre d'une formation à la pleine conscience (MBSR) en entreprise: retour d'expériences et propositions de pistes d'adaptation

Mathilde GOLLETY, Michael ROUX, Carole GODARD

Dans un contexte de pression du résultat croissante et de transformations de marché de plus en plus fréquentes et marquées, les organisations sont confrontées à problématiques de stress et de perte de confiance et de sens au sein de leurs équipes. La pleine conscience (ou mindfulness) retient l'attention d'un nombre croissant d'entreprises (Google, Apple, Sony, ING...) pour faire face à ces enjeux. Si ce concept et ses effets ont fait l'objet d'une recherche approfondie dans le domaine psychologique, la recherche sur la pleine conscience dans le domaine du management est encore embryonnaire. L'objet de cette recherche, via une méthodologie fondée sur l'étude de cas, est de recueillir des retours d'expérience sur la manière dont les bénéficiaires de la formation à la pleine conscience la vivent quand elle est déployée dans le contexte professionnel. Les données ont été collectées par des entretiens semi-directifs individuels auprès de treize managers issus de deux entreprises après la formation. Un focus group dans chaque entreprise a également été conduit en présence d'une formatrice MBSR. Les résultats laissent à voir les effets positifs de la formation en particulier sur l'expérience et les pratiques managériales, mais aussi permet d'identifier les difficultés qu'elle suscite pour les participants quand elle est appliquée dans un milieu professionnel. Des pistes d'amélioration et d'adaptation de la formation MBSR en milieu professionnel sont proposées tant au niveau du contenu de la formation en elle-même que de ses modalités de mise en œuvre.

La Scientification de la spiritualité dans les organisations

Marie HOLM

Dans les organisations modernes, la spiritualité est généralement limitée et sous-estimée, considérée comme partie de la sphère personnelle (Bloom, 2016). La sécularisation - l'éloignement progressif de la société d'une identification étroite avec la religion, les valeurs religieuses et les institutions - ouvre de nouvelles compréhensions de la religion et de la spiritualité dans lesquelles se déroulent des expériences spirituelles individuelles et la recherche d'un soi authentique central (Bellah et al., 1985: 55-84, Woodhead & Heelas, 2000: 111, Taylor, 2007, Bell & Taylor, 2003). La spiritualité est devenue une recherche complexe dans laquelle les individus cherchent leurs propres chemins parmi les significations multiformes et ambiguës de la spiritualité (Wuthnow, 1998: 1-18, Barker 2008). Ces significations sont devenues flexibles et complexes, s'inspirant souvent de plusieurs traditions philosophiques et religieuses (Toit, 1999: 4).

Notre recherche explore la sécularisation des pratiques spirituelles dans le contexte des entreprises en observant l'intégration d'un programme de méditation dans une organisation. Comme observé in situ et à travers les discours, l'organisation a encadré la méditation comme une solution de réduction du stress scientifiquement prouvée. Étant donné que les organisations contemporaines d'entreprises à forte intensité de connaissances tiennent à rester à l'affût de la science de pointe, elles

utilisent le mythe stéréotypé d'une « science occidentale » homogène et autoritaire comme force de légitimation quand ils décident de lancer un nouveau programme d'entreprise et persuadent leurs employés de participer. Nous utilisons le terme «Scientification» pour décrire les processus par lesquels une tradition ou une pratique culturelle ou religieuse est légitimée avec un discours scientifique et des études (Ruedy et Schweitzer 2010, Siegel et al., 2009, Wilson, 2014: 131, Hülshager et al., 2015) pour persuader le public de sa validité.

La contribution de la spiritualité à la qualité de vie au travail

Ilda-Ilse ILAMA, Patricia NIGLIS

L'objectif de ce papier consiste à comprendre la manière dont la spiritualité permet de développer la qualité de vie au travail. Pour atteindre notre objectif, une étude a été effectuée auprès de 16 salariés de métiers assez distincts. Le choix des interviewés s'est fait sur la base du volontariat. Après avoir exposé les notions de qualité de vie au travail et de spiritualité, l'article présente les répondants, la méthodologie et la technique de collecte des données, de même que les résultats. Ces derniers permettent de mettre en avant un modèle à quatre quadrants sur la perception de la spiritualité. Dans le quadrant 1 c'est la conception athéiste de la spiritualité qui est mise en avant. Le quadrant 2 n'a pas pu être exploité avec le discours obtenu des salariés. Dans le quadrant 3 ce sont les conceptions existentialiste et de la transcendance qui se révèlent. Enfin dans le quadrant 4 c'est la religion et la transcendance qui ressortent.

Spiritualité dans les entreprises : les raisons d'une difficile intégration

Aissa HIRECHE, Fateh DEBLA

Un débat a toujours lieu entre les partisans de l'intégration de la spiritualité dans l'entreprise (et toute organisation en général) et ceux qui la considèrent comme un simple slogan (Demers et Adib, 2001). Par conséquent, l'intégration de la spiritualité dans l'organisation continue de soulever un certain nombre de questions. Après une trentaine d'années de recherche, ces préoccupations sont toujours d'actualité et, plus que jamais, la question de savoir pourquoi il est si difficile d'introduire la spiritualité sur le lieu de travail. Sur la base d'une étude bibliographique, le présent travail dresse un état de l'art de la spiritualité dans l'entreprise avant de souligner quelques raisons de sa difficile intégration et propose quelques pistes de réflexion et de futurs thèmes de recherche. La contribution principale de ce travail est l'identification des principales approches théoriques, conceptuelles et managériales sur le terrain ainsi que les principales questions en suspens autour du thème.

15h | ATELIER 3

VALEURS SPIRITUELLES ET ANCRAGE EN PHILOSOPHIE

Salle des actes, 6e étage

Président d'atelier: : Mathilde GOLLETY

>> **Mathilde GOLLETY**

Professeur des Universités, Université Paris 2 Panthéon-Assas



Mathilde Gollety est professeur des universités, agrégée en sciences de gestion (concours 2009) à l'université Panthéon-Assas. Elle est directrice du Master 2 Marketing et Communication des Entreprises, en formation initiale en apprentissage et en formation continue, et directrice du Master 2 Intelligence Marketing et Mesure des Marchés / Data Marketing Intelligence, créé en septembre 2015, avec Philippe Tassi, directeur général adjoint de Médiamétrie. Engagée au sein de l'afm depuis 2014, (Association Française du Marketing), elle en a été successivement trésorière pendant 2 ans puis vice-présidente Recherche depuis 2016.

Spécialisée en marketing, ses thèmes de recherche majeurs portaient au début de sa carrière sur le comportement de l'enfant consommateur, l'innovation, et les méthodologies qualitatives. Plus récemment, elle s'est intéressée à la population des enseignants-chercheurs et à leur ressenti sur leur métier. Aujourd'hui elle s'intéresse au bien-être au travail et en particulier aux effets de la pratique de la pleine conscience en entreprise.

L'entreprise spirituelle comme organisation. Le cas du projet « d'entreprise chrétienne »

Nicolas AUBOUIN, Patrick BRISSONNEAU

La spiritualité dans l'entreprise est une dimension centrale voire universelle (Schwartz, 2006). Pourtant alors que son rôle et sa

place ont été largement étudiés du point de vue des intentions du leader (Pauchant, 2005), de l'entrepreneur ou du dirigeant (Voynnet Fourboul, 2012), peu de travaux ont mis en évidence les implications de la spiritualité en termes d'organisation des équipes et du travail, voire comme socle d'un projet d'entreprise. En partant de la question de la place du spirituel dans l'organisation nous cherchons ici à construire une analyse de l'organisation spirituelle : à quoi ressemble une entreprise spirituelle d'un point de vue organisationnel ? C'est à cette question que notre communication a cherché à répondre en suivant le cas d'un projet d'élaboration d'une « entreprise chrétienne ». Notre travail de recherche va alors mettre en lumière l'enjeu de la liberté comme socle de l'organisation spirituelle, qui questionne et dépasse le modèle d'entreprise libérée (Getz & Barney, 2012). Ce faisant les auteurs proposent le concept d'entreprise libératrice qui permet de donner non seulement un cadre à l'action mais aussi un sens à celle-ci.

Vers une problématique de mobilité professionnelle liée à la religion dans le secteur bancaire : éclairages par la méthode des récits de vie

Hugo GAILLARD

Cet article s'intéresse aux influences des croyances religieuses sur la mobilité professionnelle dans le secteur bancaire, et notamment l'influence de l'adhésion à l'Islam sur le comportement de certains collaborateurs. L'objectif est de faire le lien entre les comportements et l'attitude des salariés face à leur carrière et les références religieuses sous-jacentes, afin de fournir des clés de compréhension de certains choix qui relèvent de la croyance et/ou de la pratique religieuse.

Dans une première partie nous proposons un développement qui prend sa source dans la littérature en gestion concernant les manifestations religieuses en contexte professionnel, pour ensuite préciser le rôle de la finance islamique dans cette nouvelle donne en matière de mobilité. Nous expliquons ensuite dans une deuxième partie le choix de la méthode des récits de vie pour traiter ce sujet. Dans la troisième et dernière partie, nous présentons les récits de vie de quatre individus représentatifs, agrégés de citations significatives issues d'autres récits.

De la spiritualité à l'action en leadership : la dynamique de conviction dans la philosophie de Ricœur

Sophie IZOARD ALLAUX

La spiritualité s'impose aujourd'hui comme le lieu de la quête de sens, de la recherche d'intériorité, et une référence aux valeurs ultimes. Elle se décline dans les entreprises, où le manager en situation de leadership, malmené par des temporalités qui s'entrechoquent peut se sentir investi d'une mission, en tant que « lieu-source » d'une renaissance spirituelle.

A ce titre, la réflexion herméneutique de Paul Ricœur sur l'identité narrative, qui s'enchevêtre dans les rapports entre sollicitude et justice, surabondance et réciprocité, vulnérabilité et créativité, peut être actualisée en management, afin que ces expériences « spirituelles » affermissent l'engagement éthique d'un leader en capacité de les vivre et les faire vivre.

Éthique de vertu, exemplarité managériale et spiritualité

Richard J. MAJOR

Cet exposé explore la relation entre éthique de vertu, exemplarité et spiritualité comme vecteurs de transformation des managers et des organisations. Son objectif est d'explorer l'opportunité de développer l'exemplarité et l'éthique de vertu chez les managers et les dirigeants, considérant la recherche de vertu comme découlant d'une démarche spirituelle individuelle, consciente ou pas. Un cadre théorique issu de la philosophie et des sciences sociales est illustré par les résultats d'une exploration empirique qualitative et quantitative de ce qu'est l'exemplarité managériale telle que perçue par un échantillon de 1172 salariés d'une multinationale dans 28 pays.

L'exemplarité d'un manager est avant tout son savoir être, et trouverait sa source dans son être intérieur, *the inner space of leadership* (Scharmer, 2007). Ayant pour fondement théorique l'éthique de vertu (Major, 2015), l'exemplarité managériale se bâtirait au contact de personnes vertueuses et par des pratiques individuelles (Aristote, 1856 ; Dewey, 1980, Foucault, 1988 ; Hadot, 1995). L'éthique de vertu et l'exemplarité managériale pourraient être des expressions d'une spiritualité individuelle au travail. Nous suggérons qu'une *éthique de proximité* (Thévenet, 2008), la conscience intentionnelle de nos motivations et attitudes manifestée dans nos actes, correspond à ce cheminement philosophique et spirituel.

La transformation de toute organisation, entreprise ou société passe par une transformation des individus. La conduite des leaders façonne les cultures organisationnelles (Schein, 1983, 1992) et les comportements des équipes. En considérant l'impact de l'exemplarité managériale, les dirigeants et managers ont une responsabilité supplémentaire au-delà de générer des résultats. Ils ont à être conscients de leurs intentions et motivations. Les aider à les clarifier leur permet d'assumer leurs rôles au sein d'environnements de plus en plus complexes, ambigus et incertains et d'avoir un impact positif par leurs comportements sur les sa-

15h | ATELIER 4

SPIRITUALITÉ ET LEADERSHIP

Président d'atelier: Stefka MIHAYLOVA-MARBURGER

>> Stefka MIHAYLOVA-MARBURGER

Maître de Conférences HDR, Université Paris 13



Stefka Mihaylova-Marburger est maître de conférences, HDR en gestion à l'Université Paris 13. L'intérêt qu'elle porte à la spiritualité est de longue date. Son mémoire de Master 2 représentait une étude sur les premiers textes en langue slavonne de la Bible et sur la poésie religieuse et spirituelle du IX^e siècle. Elle a appris et s'est spécialisée à l'écriture glagolique (l'écriture avant l'écriture cyrillique) afin de pouvoir mieux étudier les textes anciens.

En tant que formatrice en management interculturel, elle présentait les différences culturelles selon une analyse de l'impact de la religion sur la mentalité de la population locale.

Elle a publié des articles en langue russe et bulgare sur la spécificité de la religion orthodoxe et son influence sur les comportements des individus. Elle anime également un module optionnel à l'Université Paris 13 au niveau Licence sur la spiritualité et les religions. Le lien entre la spiritualité et la gestion des ressources humaines est un domaine plus récent de ses recherches.

Elle a participé dans le symposium Spiritualité Gestion dans le cadre du congrès de l'AGRH 2017 sur le thème du leadership spirituel. Lors de ce congrès elle a présenté dans l'atelier consacré aux nouvelles formes de management une communication à part qui portait sur le lien entre la religion et la spiritualité organisationnelle.

Le leadership spirituel des dirigeants d'hôpitaux publics

Agathe MORINIERE, Irène GEORGESCU, Eleftheria EGEL

Selon Shellenbarger (2000), la spiritualité au travail est abordée comme une tendance importante dans les entreprises du XXI^e siècle. Les entreprises sont à la recherche d'une âme comme d'un moyen pour encourager la créativité et pour motiver les leaders (Ashmos et Duchon, 2000). Le champ de recherche du leadership spirituel a reçu une attention croissante et a d'importantes implications dans le domaine des théories, de la recherche et des pratiques du leadership (Hill et al., 2013). Le modèle du leadership spirituel développé par Fry en 2003 postule une corrélation positive entre des attitudes et des valeurs spirituelles du leader et des conséquences bénéfiques sur les employés et pour l'organisation en termes de performance financière, sociale et sociétale. « Le leadership spirituel vise à satisfaire les besoins psychologiques de base de ses employés par le sens au travail et le sentiment d'appartenance. Créer une vision et des valeurs consistantes parmi les individus et les groupes développe in fine un haut niveau de performance autour d'un ternaire gagnant : profit, développement humain et bien-être » (Fry, Vitucci et Cerdillo, 2005).

Les hôpitaux publics connaissent de profondes transformations organisationnelles depuis deux décennies. Un nouveau mode de financement, la « tarification à l'activité », induit un type de management orienté vers la recherche de performance financière. La pression financière exercée sur les professions soignantes questionnerait alors les valeurs, les missions, le sens au travail des professionnels de santé mais également leur souhait de rester dans le secteur public (Egel et Georgescu, 2016). Ainsi, la littérature identifie un besoin de développer des programmes de leadership spécifiques au secteur public différenciés de ceux du secteur privé (Davide Christian Orazi, Alex Turrini, Giovanni Valotti, 2013). En se basant sur une recherche exploratoire auprès de vingt dirigeants d'hôpitaux, l'objectif de cet article est d'identifier le leadership spirituel des dirigeants d'hôpitaux à la lumière du modèle de Fry. Nos résultats suggèrent que le leadership spirituel correspond à une réalité dans le secteur public hospitalier.

Leadership et spiritualité une combinaison pour l'auto-performance: les éléments du construit de performance du leader chez les dirigeants spirituels

Vanessa Faviola TAPOYO

Notre recherche s'articule autour de trois principaux concepts: Leader/leadership, Spiritualité, et Performance. Cette communication va nous permettre de présenter une partie des résultats de notre recherche et de comprendre la formalisation de son modèle dont l'objectif est de mettre en évidence la manifestation et l'impact de la spiritualité sur la performance du dirigeant dans les organisations. Ce bref exposé vise à mettre en avant la construction du concept de performance chez les dirigeants spirituels. L'objectif étant de voir comment au travers de ces éléments de performance puisés dans la spiritualité, le leadership des dirigeants spirituels arrivent à mieux se pratiquer et se réaliser. Nous mettons l'accent sur le lien entre le savoir spirituel du dirigeant et l'efficacité de son management dans l'organisation.

La clarification de l'identité organisationnelle : l'œuvre de la spiritualité, la part des consultants

Eric GAUTIER, Catherine VOYNNET-FOURBOUL

La recherche de sens peut se poser comme une nécessité pour les dirigeants dont on attend d'eux une capacité à communiquer mission, vocation ou raison d'être de l'organisation dont ils ont la charge. Leur conscience de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten 1985) n'est pas toujours immédiate et peut nécessiter le recours à des consultants dont le rôle peut contribuer à apporter de la clarification. Une recherche qualitative fondée sur une observation participante de consultants utilisant le modèle de la singularité et assortie d'entretiens menés auprès de 12 dirigeants de grandes organisations qui ont accompli une analyse de l'identité de leur entreprise, montrent que ce travail sur la mission amène les dirigeants à s'interroger sur des valeurs spirituelles. Ainsi par l'entremise du consultant (Schein, 1997), les dirigeants dans leur accès au sens (Brasseur, Duyck, 2013), effectuent un cheminement spirituel (Giacalone, Jurkiewicz, 2003) dans un exercice d'approfondissement et d'alignement à propos de leur organisation qui se rapproche du modèle de Wilber (1996). Cette clarification de l'identité organisationnelle permet ensuite au dirigeant de donner le cadre de l'action managériale et stratégique, de formaliser des principes rationnels, émotionnels mais aussi spirituels pour le management et les collaborateurs.

17h | SYMPOSIUM 3

OSER LA SPIRITUALITE EN TANT QUE DIRIGEANT

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

Introduction par **Muriel de FABREGUES**, Université Paris II Panthéon-Assas

Stéphanie CARPENTIER, consultante

Fabienne MICHAILLE ALAMELOU, accompagnatrice de dirigeants

Didier SCHIL, DG Atlantic

Objectif du symposium

Que ce soit par un questionnement individuel, après un traumatisme vécu à titre personnel (un burnout, un cancer, etc.) et/ou une situation managériale difficile vécue au titre de leurs responsabilités managériales (des risques psychosociaux accrues, une qualité de vie au travail dégradée), les dirigeants se préoccupent de plus en plus de répondre à la quête de sens que recherchent leurs collaborateurs et eux-mêmes dans leur vie au travail. Ces besoins sont non seulement individuels mais aussi managériaux et organisationnels.

La complexité des réponses à apporter est donc très difficile à maîtriser : elle suppose en effet que les dirigeants se recentrent dans l'intériorité, se décentrent dans la relation à l'autre et se surcentrent en se situant dans un horizon plus large mais également qu'ils intègrent le fruit de ce travail dans l'ensemble de leurs pratiques managériales tout en veillant à ce que leurs organisations puissent l'assimiler.

C'est par la dimension spirituelle que toute la question du développement d'un leadership conscient, authentique, engagé et performant au service des individus, de l'organisation et du monde sera abordé. Des apports théoriques et différents témoignages seront constitutifs de ce symposium.

Les animateurs du symposium

>> Muriel de FABREGUES

Maître de Conférences HDR, Université Paris 2 Panthéon-Assas



Muriel de Fabregues est maître de conférences habilitée à diriger des recherches en gestion à l'Université Paris II Panthéon Assas.

Codirecteur du CIFFOP la grande école universitaire des métiers RH, elle dirige le Master de GRH et Relations du Travail et le diplôme d'expertise en *Compensation & Benefits*.

Ses recherches portent sur les normes et le fonctionnement des organisations, elle privilégie les approches systémiques et psycho analytiques de groupe dans ses travaux.

>> Fabienne MICHAILLE ALAMELOU

Accompagnatrice de dirigeants



Après avoir exercé pendant 10 ans des fonctions de direction au sein du groupe LVMH, elle rejoint l'Eglise catholique où elle conçoit, organise et anime de 2002 à 2015 des retraites et des parcours de formation de 20 à 400 personnes (en France et en environnement anglo-saxon) incluant des sessions jusqu'à 1000 personnes dans des lieux comme l'Abbaye d'Hautecombe.

Diplômée de l'ESSEC grande école, elle se forme pendant 7 ans en théologie et philosophie à l'Université Catholique de Lyon. Spécialiste des questions de leadership, éthique et développement personnel, elle anime des formations pour dirigeants (avec Laurent Bibard : Philosophe, économiste et titulaire de la chaire Edgar Morin de la Complexité à l'ESSEC) et exerce une activité de coach professionnel.

Sa société, Leaderslab, vise à assurer une transformation des hommes et des organisations par une approche de développement personnel incluant la dimension spirituelle (mais non confessionnelle) répondant à la quête de sens.

>> Stéphanie CARPENTIER

Consultante



Docteur ès Sciences de gestion, elle est spécialisée en management des ressources humaines et prévention de la santé au travail et membre de l'AGRH et de l'IAS depuis 2004. Actuellement consultante, formatrice et conférencière après avoir été enseignant-chercheur en ESC tout en ayant exercé des responsabilités managériales, pédagogiques et scientifiques (Chaire), ses thèmes de recherche et son expérience l'ont amenée à s'intéresser aux questions de spiritualité au travail, en particulier dans le cadre des maladies graves (cancer) vécues en travaillant dans des situations professionnelles pathogènes.

Stéphanie Carpentier est fondatrice et présidente de la société de conseil en management DR.RH&CO et travaille à ce titre avec des grands groupes, des ETI, des associations et des organismes publics à la résolution de situations managériales difficiles par la mise en place de solutions sur-mesure.

>> Didier SCHIL

DG Atlantic

Agé de 54 ans, Didier SCHIL est parti quelques années au Japon et en Corée à la sortie de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris. Très vite attiré par le contact et l'ouverture au monde, il voyage énormément: à 25 ans, il avait mis les pieds dans 50 pays des 5 continents...

Entré en 1996 dans le Groupe Français de confort thermique ATLANTIC, il a été pendant plus de 20 ans Directeur Général d'une des filiales comptant 450 personnes.

Il est également au Conseil d'Administration de la Communauté Juive Libérale de Lyon, Keren Or.

18h30 | CONCLUSION

Catherine VOYNNET-FOURBOUL, coordinatrice du GRT Management & Spiritualité de l'AGRH

Amphi 1 Jacques Cœur (rez-de-chaussée)

> Liste des participants

Nicolas AUBOUIN, PSB Paris School of Business, aubouinnicolas@yahoo.fr
Frère Emmanuel, Communion fraternelle, frereemmanuel@communionfraternelle.com
Patrick BRISSONNEAU, Brissonneau, pbrissonneau@gmail.com
Véronique CAMPILLO, Change Ton Futur, vero.campillo@changetonfutur.com
Stéphanie CARPENTIER, DR.RH&Co, carpentier914@gmail.com
Véronique CHANUT, Université Paris II Panthéon-Assas, chanut.veronique@wanadoo.fr
Muriel de FABREGUES, Université Paris II Panthéon-Assas, muriel.defabregues@gmail.com
Fateh DEBLA, Université de Biskra- Algérie, fhdebla@yahoo.fr
Carole DRUCKER-GODARD, Université Paris Nanterre, cgodard@parisnanterre.fr
Eleftheria EGEL, Independent Leadership Scholar and Management Consultant, ee@amfortas.eu
Hugo GAILLARD, Le Mans Université, hugo.gaillard@ville-allonnes.fr
Eric GAUTIER, Université Paris II Panthéon-Assas, ericgautier31@me.co
Irène GEORGESCU, Institut Montpellier Management, irene.georgescu@umontpellier.fr
Mathilde GOLLETY, Université Paris II Panthéon-Assas, mathilde.gollety@gmail.com
Aissa HIRECHE, King Faysal University, aissah@hotmail.com
Marie HOLM, ESCEM, marieholmphd@gmail.com
Ilda-Ilse ILAMA, Université de Franche-Comté, ildailseilama@hotmail.fr
Sophie IZOARD ALLAUX, Université catholique de Louvain - UCL, sophie.allaux@uclouvain.be
Quentin LEFEBVRE, Université Paris II Panthéon-Assas, quentinlefebvre@hotmail.com
Myriam MAESTRONI, Economie d'Énergie, mmaestroni@economiedenergie.fr
Michel MAFFESOLI, Sorbonne
Richard MAJOR, Institut de Gestion Sociale - Groupe IGS, rmajor@groupe-igs.fr
Elisabeth MARTINI, Dialogue en Intelligence collective, emartini@dialogue-ic.com
Annabel MARTIN-SALERNO, IAE - Université de Lille, annabel.salerno@iae.univ-lille1.fr
Antoine MASINGUE, IAE VALENCIENNES- IDP, amasingue@yahoo.fr
Fabienne MICHAILLE ALAMELOU, Leaderslab, alamelou.fabienne@neuf.fr
Andrea MICHEAUX, IAE - Université de Lille, andrea.micheaux@univ-lille.fr
Stefka MIHAYLOVA-MARBURGER, CEPN - Université Paris 13, stefka_mihaylova@hotmail.com
Agathe MORINIERE, Montpellier Management, agathe.moriniere@gmail.com
Patricia NIGLIS, Université de Franche-Comté, patricia.niglis@univ-fcomte.fr
Arnaud PELISSIER-TANON, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, arnaud.pellissier-tanon@univ-paris1.fr
Nicolas PRAQUIN, Université Paris Sud—IUT de Sceaux, nicolas.praquin@u-psud.fr
Michaël ROUX, Université Paris Nanterre, roux_mi@hotmail.com
Hélène SALAÛN, Fabrique Spinoza
Didier SCHIL, DG Atlantic
Valentina STAN, ESSCA, Valentina.Stan@essca.fr
Vanessa Faviola TAPOYO, Université Paul-Valéry Montpellier III, faviola.tapoyo@gmail.com
Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Université Paris II Panthéon-Assas, voynnetf@gmail.com

> Comité d'organisation 2018

Catherine VOYNNET-FOURBOUL, Chargée de la coordination du comité, Maître de conférences, Université Paris II Panthéon-Assas

Véronique CHANUT, Professeur, Université Paris II Panthéon-Assas

Muriel de FABREGUES, Maître de conférences, Université Paris II Panthéon-Assas

Mathilde GOLLETY, Professeur, Université Paris II Panthéon-Assas

Quentin LEFEBVRE, Maître de conférences, Université Paris II Panthéon-Assas

Etienne MACLOUF, Maître de conférences, Université Paris II Panthéon-Assas

> Comité scientifique

Jamila ALAKTIF, IESEG School of Management

Olivier BADOT, Université de Caen, ESCP

Yohan BERNARD, Université de Franche-Comté

Carole DRUCKER-GODARD, Université Paris Nanterre

Jean-Yves DUYCK, Professeur émérite

Sophie IZOARD-ALLAUX, Université catholique de Louvain

Virginie LECOURT, ICP et HEC Montréal

Françoise LE DEIST, Toulouse Business School

Pierre LOUART, Lille 1

Richard J. MAJOR, Institut de Gestion Sociale (IGS)

Antoine MASINGUE, Université de Valenciennes

Stefka MIHAYLOVA, Université Paris 13

Gaëlle MOAL-ULVOAS, Brest Business School

Florence NOGUERRA, Université Paul Valéry Montpellier

Yannick PAGNERRE, Université d'Evry

Thierry C. PAUCHANT, HEC Montréal

Jean-Michel PLANE, Université Paul Valéry Montpellier

Sébastien POINT, École de Management Strasbourg

Catherine POURQUIER, ESC Dijon-Bourgogne

Aline SCOUARNEC, Université de Caen

Alexandre STEYER, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

> Musique

<https://www.youtube.com/watch?v=icjUELsp1vw>

<https://www.youtube.com/watch?v=m2gzjgJ8erk>

> Nos partenaires



LARGEPA
LABORATOIRE DE RECHERCHE
EN GESTION PANTHÉON-ASSAS

ET SOUS LE PATRONAGE DE L'AGRH ET DU GRT MANAGEMENT ET SPIRITUALITE

AGRH

> Nous remercions chaleureusement tous nos relecteurs