

# Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail

## Trois théories pour un management non instrumental du travail

Ariane BERTHOIN ANTAL<sup>1</sup> et Sandrine FRÉMEAUX<sup>2</sup>

### Résumé

Bien que les chercheurs ont depuis longtemps reconnu le besoin humain de donner du sens au travail (Maslow, 1964, 1998), ils n'ont pas encore développé un cadre théorique solide sur le management et la spiritualité au travail. Les logiques rationnelle et instrumentale dominent la théorie managériale, et se concentrent sur une approche réductrice du travail. Dans la mesure où la spiritualité est étudiée dans la littérature managériale, la discussion tend à osciller entre des analyses instrumentales de la spiritualité et du sens au travail d'une part, et la dénonciation de ce risque d'instrumentalisation d'autre part. Cet article adopte une approche différente en ouvrant le cadre de référence à une analyse des théories non instrumentales du travail. Il peut donc être considéré comme une contribution au champ émergent des « économies diverses » (Gibson-Graham, 2008).

La première logique non instrumentale que nous explorons dans cette étude est la théorie du don gratuit. Elle se distingue de la logique de l'échange-don (Blau, 1964; Caillé et Godbout, 1992; Balkin et Richebé, 2007) qui demeure basée sur la réciprocité, même si le calcul est tabou et si la nature et le moment du contre-don sont incertains. Le concept de don gratuit ou de don existentiel est enraciné dans une logique altruiste (Kolm, 1981). Il prend racine dans le besoin humain de donner sans calcul, en laissant le receveur libre d'accepter ou non le don (Frémeaux et Michelson, 2011).

Une deuxième logique non instrumentale réside dans les théories de la spiritualité au travail. Des chercheurs ont identifié un éventail de caractéristiques associées à la spiritualité, comme l'expérience personnelle, un sentiment de connexion, le sens du service, la participation au bien de l'humanité (par exemple, Mitroff, 2003). Nous retenons deux principales composantes de la spiritualité au travail: le travail permet aux individus de communiquer avec les autres et avec ce qui est plus grand qu'eux.

En troisième lieu, les théories du sens au travail sont également non instrumentales par nature. Les chercheurs remarquent que le sens au travail ne dépend pas exclusivement du management ou des conditions extérieures (Nozick, 1974). Ce sont aux individus de donner du sens à leur travail à tous les niveaux de l'organisation (Michaelson, 2005; Weick, 1995).

Nous mettons en évidence des éléments de convergence entre ces trois approches en dégagant quatre dimensions similaires: développement personnel, relations aux autres, service aux autres, et idéaux humanistes. Cette approche intégrée ouvre la voie à de nouveaux champs de réflexion managériale. Certes, la gestion du don gratuit est inconcevable, le management de la spiritualité au travail est risqué, le management du sens au travail serait une illusion contre-productive. Mais nous proposons un moyen de sortir de l'univers du management « déshydraté » (Adler, 2010) en suggérant qu'une approche spirituelle peut devenir une source de transformation managériale lorsqu'elle aboutit à rendre possible le développement personnel, les relations de qualité aux autres, le service aux autres, et la réalisation des idéaux humanistes.

**Mots clés :** don gratuit, sens au travail, spiritualité au travail.

---

1 - Senior Fellow, WZB Berlin Social Science Research Center; Professor, Technical University of Berlin; Distinguished Research Professor, Faculté Internationale Affiliée, Audencia. Nantes-Ecole de Management - ariane.berthoin.antal@wzb.eu

2 - Professeur, Audencia. Nantes-Ecole de Management - sfremeaux@audencia.com

## **Abstract**

Although scholars have long recognized the human need to experience work as a meaningful experience (Maslow, 1964, 1998), they have not yet developed a theoretically sound framework to address management and spirituality at work. The logics of rationality and instrumentality dominate management theories and are based on a reductionist understanding of work. In so far as spirituality is dealt with the management literature, the discussion tends to oscillate between instrumental analyses of spirituality and meaning at work on the one hand, and denunciations of these risks of instrumentalization on the other hand. This article takes a different approach by opening the frame of reference to include non-instrumental logics. It can therefore be considered a contribution to the emerging field of “diverse economies” (Gibson-Graham, 2008).

The first non-instrumental logic explored here is the theory of the gratuitous gift. It differs from the logic of gift exchange (Blau, 1964; Caillé et Godbout, 1992; Balkin et Richebé, 2007), which is based on an underlying expectation of reciprocity, even if there is a taboo on calculating the value of the gift, and timing and content of the counter-gift are uncertain. By contrast, the concept of the gratuitous or existential gift is rooted in an altruistic logic (e.g., Kolm, 1981). It is rooted in the human need to give without calculating, leaving the recipient free to accept the gift or not (Frémeaux et Michelson, 2011).

A second non-instrumental logic is to be found in theories of spirituality at work. Scholars have identified a broad range of characteristics associated with spirituality, such as personal experience, a feeling of connection, a sense of serving and participating in humanity (e.g., Mitroff, 2003). We retain two principal elements relating work and spirituality: work can enable people to connect with others and with something greater than themselves.

Third, theories related to the meaning of work are also non-instrumental in nature. Scholars in this field note that “meaningful work” does not depend entirely on management or external conditions (Nozick, 1974). They position individuals as capable of creating meaning and making sense of their work for themselves in all walks of life, at all levels of organization (Michaelson, 2005, Weick, 1995).

We highlight the convergence between these three approaches and identify four similar dimensions: personal development, relations with others, service to others, and humanist ideals. The model reveals the avenues open to management in this context, after specifying that the management of spirituality is risky, just as the management of the gratuitous gift is unconceivable, and management control of sensemaking at work is a counterproductive illusion. We offer a way out of the problem of “dehydrated” management (Adler, 2010) by suggesting that taking a spiritual approach can become a source for transforming management into the intentional pursuit of creating the collective conditions for freedom of development, quality relations, service to others, and the realization of humanist ideals.

**Key words :** gratuitous gift, sensemaking at work, workplace spirituality.

Maslow (1964) a établi une hiérarchie des besoins qui va des besoins physiologiques aux besoins de réalisation de soi (accomplissement intellectuel, émotionnel et spirituel) et il a montré l'existence d'un lien entre la spiritualité et l'idéal de réalisation de soi (Maslow, 1998). Selon Schwartz (2006), la recherche de sens serait un besoin humain. Se définissant comme une activité qui a un but (Brief et Nord, 1990), le travail répond à ce besoin humain de chercher un sens. Sans travail au sens large du terme, l'individu connaîtrait une situation de détresse que Frankl (1969) qualifie de spirituelle. Il se peut donc que tout individu ait besoin d'entretenir un rapport spirituel à son travail (Dyck and Schroeder, 2005), même s'il n'en a pas conscience ou n'utiliserait pas le terme de spiritualité pour évoquer son besoin de donner du sens au travail. Le rapport spirituel au travail mérite une réflexion académique pour trois raisons.

Premièrement, l'augmentation de la pression dans les entreprises a soulevé de nouvelles questions sur le sens au travail (Méda, 2010). Weil accusait la dissociation entre le travail intellectuel et le travail physique d'être une des raisons de l'affaiblissement du sens donné au travail physique qui serait devenu une activité dévalorisée (Weil, 1955, p. 372-374). Aujourd'hui, la question du sens ne concerne pas seulement le travail physique, mais l'ensemble des tâches. Deuxièmement, on observe (particulièrement aux Etats-Unis) des efforts pour introduire le « management spirituel » dans les entreprises. L'exemple célèbre de la restauration fast-food Chick-fil-A qui utilise des critères chrétiens de recrutement et demande certaines pratiques religieuses à son personnel a déclenché une controverse nationale en 2012<sup>3</sup>. Ce phénomène est devenu suffisamment répandu pour inciter des chercheurs américains à entreprendre de nombreuses études sur cette thématique (Benefiel, 2003). Troisièmement, malgré ces investigations sur le terrain, le cadre théorique de la spiritualité au travail est peu développé dans la littérature en sciences de gestion. Les études académiques sont en faible nombre, majoritairement centrées sur des concepts déconnectés de l'entreprise et du management, et choisissant le plus souvent des données issues de la formation en école (Fornaciari et al., 2005). Dehler et Welsh (2003) préconisent une approche théorique plus rigoureuse du concept de spiritualité. Liu et Robertson (2012) regrettent que les définitions de la spiritualité ne s'appuient pas sur un fondement théorique solide.

La difficulté à mobiliser un cadre théorique en sciences de gestion pour appréhender la spiritualité et le management tient essentiellement à ce que les travaux en gestion sont influencés par l'hégémonie des logiques d'intérêt et d'instrumentalisation. Les théories de l'implication comme les théories de la motivation (Rousseau, 1990) partent du principe que le salarié envisage son travail comme un moyen d'atteindre des résultats (Thévenet et Vachette, 1992) et de satisfaire ses intérêts. Elles font donc du travail un instrument permettant d'obtenir un résultat et conduisent à faire de l'instrumentalité une référence centrale de la vie en entreprise. C'est la raison pour laquelle la littérature scientifique sur la spiritualité oscille entre une analyse instrumentale de la spiritualité et du sens du travail et une dénonciation de ces risques d'instrumentalisation.

3 - <http://smallbusiness.chron.com/approved-open-chickfila-11450.html>.

Voir aussi <http://www.chick-fila.com/Company/Highlights-Sunday> et le site de la famille dirigeante de Chick-fil-A : <http://www.cathyfamily.com/values/faith.aspx>. Voir la controverse : [http://www.huffingtonpost.com/ian-reifowitz/chickfila-franchise-christian\\_b\\_1737408.html](http://www.huffingtonpost.com/ian-reifowitz/chickfila-franchise-christian_b_1737408.html)

La spiritualité ignatienne (Coghan, 2005) ou la perspective philosophique de Jacques Ellul (Driscoll et Wiebe, 2007) ont été utilisées pour révéler les risques d'instrumentalisation de la spiritualité. La perspective sociologique de Bourdieu (Kamoche et Pinnington, 2012) a été, quant à elle, mobilisée pour dénoncer la « violence symbolique » d'un contrôle basé sur la spiritualité organisationnelle. D'autres fondements théoriques ont été exploités pour montrer la nécessité d'une considération possible de la spiritualité en sciences de gestion en dépit des risques d'instrumentalisation (Benefiel, 2003): la perspective philosophique de Ruddick (1990) sur la réhabilitation de la pensée maternelle comme moyen de restaurer les disciplines douces; la pensée philosophique de Lonergan (1957) qui montre que la spiritualité et les sciences ont en commun de partir de l'expérience subjective pour développer une connaissance objective; le modèle de Wilber (2000) qui intègre sciences et spiritualité en confrontant les différents niveaux de développement humain et les quadrants de la connaissance humaine.

Notre étude s'inscrit dans le courant de recherche émergent sur les "économies diverses" (Gibson-Graham, 2008) qui « donne une nouvelle responsabilité aux académiques et reconnaît leur rôle fondamental dans les mondes existants, et leur pouvoir de faire naître de nouveaux mondes » (p. 614). L'objectif de l'étude est de sortir d'une vision instrumentale du travail. Pour autant, nous n'opposons pas les deux conceptions du travail: le travail comme moyen de se réaliser, d'être et de donner un sens à sa vie, et le travail comme moyen d'obtenir, d'avoir et de bénéficier de conditions de vie satisfaisantes. L'homme fait à la fois l'expérience spirituelle du travail-don et l'expérience relationnelle du travail-réciprocité, de sorte que la question de l'instrumentalité ne peut pas être définitivement évacuée. Mais la prédominance d'une instrumentalisation matérielle du travail, travail exercé ou managé à des fins économiques, demeure une réalité. C'est pourquoi nous proposons de mettre en perspective trois approches non instrumentales du travail qui auraient en commun de se libérer de la logique d'instrumentalisation matérielle, le travail comme don gratuit, la spiritualité au travail et le sens au travail, afin de proposer un cadre théorique utile dans les sphères de l'éducation et du management. La première partie présente les approches qui adoptent une vision non instrumentale du travail. La deuxième partie confronte ces théories afin de mettre en évidence leurs points communs. Dans une troisième partie, nous montrons que ce cadre théorique nourrit la réflexion managériale en tant qu'il révèle des axes pour un management non instrumental du travail.

## **1. Présentation des approches non instrumentales du travail**

Les sociologues, en particulier la synthèse effectuée par Nicole-Drancourt et Rouleau-Berger (2001), distinguent les dimensions instrumentale, sociale et symbolique du travail. La dimension instrumentale concerne les attentes matérielles au travail (le salaire, la sécurité de l'emploi); la dimension sociale a pour objet les relations humaines au travail et la dimension symbolique fait référence aux possibilités de développement personnel, à la capacité de s'épanouir et s'exprimer dans son activité. Les dimensions sociale et symbolique sont souvent regroupées en une seule dimension appelée expressive (Habermas, 1987; Zoll, 1992) ou intrinsèque par opposition aux orientations extrinsèques ou matérialistes (Maslow, 1964). La possibilité d'un rapport non instrumental

au travail n'est donc pas niée. Mais elle est peu expliquée. Trois théories peuvent expliquer une perspective non instrumentale du travail: le don gratuit, la spiritualité au travail et le sens au travail.

### **1.1. La théorie du don gratuit**

Dans la littérature scientifique, la relation humaine est présentée dans les entreprises de façon systématique comme un échange rationnel dans le cadre duquel ce que l'on donne représente un coût et ce que l'on reçoit est une récompense (Gouldner, 1960; Blau, 1964). Afin de proposer une alternative à la théorie de l'échange rationnel, les sociologues ont proposé un autre cadre d'analyse de la relation, la théorie du don/contre-don. Celle-ci a pris appui sur le concept d'échange-don également appelé don réciproque mis en avant par Mauss (1924) à l'occasion de travaux portant sur le fonctionnement des sociétés archaïques publiés sous le titre « essai sur le don » dans la Revue L'année sociologique en 1923-1924. L'originalité de ce cadre d'analyse, c'est d'une part d'envisager l'échange comme un « phénomène social total » en refusant de dissocier les biens et les rites du sens et des symboles qui leur sont attachés; c'est d'autre part de considérer que l'attente explicite de contre-don est taboue, ce que Bourdieu (1980) a appelé le tabou du calcul. C'est ainsi qu'à la différence de la logique de l'échange rationnel, la logique du don/contre-don peut favoriser la confiance mutuelle (Caillé et Godbout, 1992; Caillé, 1994; 2001; Godbout, 1992; 2000). Cette théorie a été mobilisée dans les différents domaines de gestion, en particulier en marketing et en gestion des ressources humaines (Sherry, 1983; Richebé, 2002; Falk, 2007; Balkin et Richebé, 2007; Dodlova et Yudkevich, 2009). Mais si l'attente de contre-don est taboue, elle constitue une évidence qui structure l'échange-don. Le travail même perçu comme un don n'en reste pas moins tourné vers un contre-don, c'est-à-dire une forme de rétribution, qu'elle soit matérielle ou symbolique. La logique du don/contre-don ne permet pas d'échapper à l'analyse instrumentale, la relation de travail demeurant un échange qui cherche à être symétrique. Seule la théorie du don gratuit permet d'échapper à la logique instrumentale, à la condition d'être réellement dissociée de la logique du don/contre don. Inspiré de la logique altruiste (Kolm, 1981; Schulze et al., 2002; Kolm et Mercier Ythier, 2006) et appréhendé à travers l'acception existentielle du don évoquée par Dumont (2007) et Barel et Frémeaux (2008). Ce don est accompli pour lui-même. Il est à lui-même sa propre fin. Ce qui signifie que le contre-don n'est pas attendu ou pris en compte. Le retour peut exister (Dumond, 2007), le don gratuit n'exclut pas un bénéfice narcissique qui lui est postérieur, et il ne signifie pas une absence d'intérêt ou de plaisir. Simplement, il ne se fixe pas ce retour comme objectif premier. « Si l'on ne peut exclure que l'individu altruiste trouve une réelle satisfaction personnelle dans ses conduites de générosité, de bienveillance, de dévouement – et tel est, en effet, sans doute le cas – pareille satisfaction ou gratification n'est que le résultat indirect d'actions qui ne s'étaient pas données cet objectif pour fin première » (Terestchenko, 2005, p.11). L'expérience subjective diffère selon l'approche don/contre-don ou don gratuit sur quatre points extraits du cadre d'analyse de Frémeaux et Michelson (2011) et mis en évidence dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Les caractéristiques du don gratuit**

<b>Théorie Don – Contre don</b>	<b>Théorie Don Gratuit ou Existentiel</b>
Le don génère une attente/obligation de retour.	Le don ne génère aucune attente/obligation de retour.
Le donneur calcule, mais le calcul est tabou.	Le donneur ne calcule pas.
Le don génère chez le donneur et le receveur un sentiment de dépendance.	Le don génère chez le donneur et le receveur un sentiment de liberté.
Le receveur a l'obligation d'accueillir le don.	Le receveur est libre d'accueillir (ou non) le don.

Appliquée de façon plus spécifique à la relation de travail, la logique du don gratuit conduit à envisager le travail comme don gratuit, non calculé, source et expression de liberté et laissant le receveur libre d'accueillir ou de ne pas accueillir le don. La perspective du travail comme don gratuit n'est évidemment pas exclusive du travail comme contre-don, le don gratuit pouvant s'avérer être le moteur de la relation-échange. Ces deux perspectives sont au contraire imbriquées. Selon les auteurs, quasiment toutes les formes d'activité professionnelle peuvent être à la fois interprétées sous l'angle du don gratuit et sous l'angle de l'échange-don. Et pour cause, les motivations du don sont souvent multiples, même si la motivation altruiste déconnectée de la motivation égoïste serait le moteur du don le plus efficace (Feiler et al., 2012). Si les études académiques privilégient la perspective don/contre-don, c'est qu'elle est plus rationnelle, donc plus facile à concevoir et à prouver. Frémeaux et Michelson (2011) envisagent le don gratuit comme une hypothèse qui ne doit pas être écartée pour les raisons mises en avant par Popper (1935; 1990): dès lors qu'une théorie n'est scientifique que si elle peut être falsifiée, la théorie du don/contre-don ne serait pas scientifique si elle ne pouvait pas être mise en cause et complétée par la théorie du don gratuit. Ainsi, pour des raisons épistémologiques, le travail, quel qu'il soit, doit être envisagé sous les deux angles, et il serait réducteur de l'envisager sous le seul angle rationnel.

### **1.2. Les théories de la spiritualité au travail**

Dans le monde professionnel occidental, peu de managers se réfèrent à la spiritualité ou invitent les employés à exprimer leurs besoins spirituels (Ashmos et Duchon, 2000), bien que des ouvrages récents prennent appui sur les règles monastiques chrétiennes ou bouddhistes afin de valoriser la disponibilité spirituelle nécessaire pour donner du sens au travail et à l'action (Grün, 2008; Henry, 2012). Dans la sphère académique, si les études sur le sujet se multiplient, la plupart d'entre elles abordent la spiritualité de façon détournée en utilisant les concepts de leadership, de qualité de vie, de bien-être ou de santé au travail (Wong et Fry, 1998). Certains travaux affirment le lien positif entre valeurs spirituelles et bien-être des salariés: « Les individus qui se focalisent sur les valeurs matérialistes ont un bien-être (satisfaction et bonheur) et une santé psychologique (dépression et anxiété) plus faible que ceux qui pensent que les objectifs matérialistes sont peu importants » (Kasser, 2003, p. 22). D'autres travaux portent sur le lien entre la spiritualité au travail et la qualité de vie au travail (Petchsawang et Duchon, 2009).

Si le concept de spiritualité au travail est peu utilisé dans la majorité des entreprises occidentales, c'est aussi parce qu'il est souvent associé au religieux. Aussi, pour cette raison, un courant académique s'est efforcé de distinguer la spiritualité et



le religieux. Selon les études (Zinnbauer et al., 1997; Tanyi, 2002), le religieux serait formel, organisé, dogmatique, institutionnel, mesurable, objectif, orienté vers les comportements, orienté vers la doctrine. La spiritualité serait informelle, personnelle, universelle, individualiste, moins visible et quantifiable, difficile à mesurer, subjective, orientée vers l'émotion (Mitroff et Denton, 1999; Koenig et al., 2001; Mitroff, 2003; Krahné et al., 2003; Hyman et Handal, 2006; Liu et Robertson, 2012). Cette distinction entre religieux et spiritualité n'épuise pas toute la réflexion sur la notion de spiritualité. D'abord, la distinction n'est pas aisée, tant les spiritualités religieuses sont également des spiritualités humanistes et mettent en évidence une vision positive de l'homme et du travail. Par exemple, dans la spiritualité chrétienne, l'homme ne peut se réaliser qu'en donnant, et le travail est un moyen d'humanisation par lequel l'homme devient « plus homme ». Ensuite, d'autres définitions plus complexes de la spiritualité ont été mobilisées dans la littérature récente. Mitroff (2003, p. 379) a répertorié tous les sens associés à la spiritualité : une expérience personnelle, la croyance en une puissance suprême, le sentiment d'unité, le sentiment d'interconnexion, le sentiment d'une prédestination, la participation au bien de l'humanité, et des sentiments de service, d'espérance, de bonté, d'amour et d'optimisme. Aussi, il n'est guère surprenant de pouvoir dégager de la littérature scientifique plusieurs classifications des conceptions de la spiritualité. Schneiders (1989) propose une classification qui permet d'envisager la spiritualité sous trois dimensions, la nature fondamentalement spirituelle de l'être humain, l'expérience vécue, et la discipline académique. Helminiak (1996) ajoute comme angles d'interprétations de la spiritualité : le souci de transcendance et le spiritualisme.

Une autre classification est issue des travaux de Schmidt-Wilk, Heaton et Steingard (2000) qui distinguent trois angles d'analyse de la spiritualité : une définition personnelle et intérieure de la spiritualité, une définition comportementale de la spiritualité, les caractéristiques de l'organisation spirituelle. La première définition envisage la spiritualité comme une recherche de sens considérée comme un besoin profondément humain (Ashmos et Duchon, 2000; Mitroff et Denton, 1999). La deuxième définition établit un lien entre l'expérience spirituelle personnelle et les comportements (Schmidt-Wilk et al., 2000).

Appliquées au monde du travail, ces classifications et définitions mettent en évidence deux principales composantes de la spiritualité au travail (Mitroff et Denton, 1999; Giacalone et Jurkiewicz, 2003; Mitroff, 2003; Liu et Robertson, 2012) : le travail permet d'être en connexion avec les autres et d'être en connexion avec une dimension transcendante. Il est parfois perçu comme une réponse à un appel (Novak, 1996; Wrzesniewski et Dutton, 2001; Duffy et Sedlacek, 2007; Bunderson et Thompson, 2009).

### ***1.3. Les théories du sens au travail***

La spiritualité visant à donner du sens, la question se pose du rapport entre spiritualité et sens. Tantôt le sens semble recouvrir une réalité plus large que la spiritualité, dans la mesure où il évoque toutes les expériences de travail et non pas seulement les expériences spirituelles (May et al., 2004). Tantôt le sens recouvre une réalité plus étroite que la spiritualité, dans la mesure où il ne serait qu'une conséquence de la spiritualité au travail (Benefiel, 2005; Cavanagh, 2003; Lips-Wiersma, 2002; 2003) ou qu'une composante de la spiritualité au travail (Schmidt-Wilk et al., 2000). Dans la continuité des travaux de Pratt et Ashforth

(2003), May, Gilson et Harter (2004) définissent le sens comme « la valeur d'une mission ou des objectifs de travail au regard des idéaux ou standards propres à un individu » (p. 14). Afin de préciser dans quelle mesure les individus donnent du sens à leur travail, May, Gilson et Harter (2004) posent la question de savoir si le travail est important, vaut la peine d'être réalisé, est significatif ou poursuit un but. Dans cette perspective, le sens donné au travail ne serait pas seulement lié à l'adhésion à des valeurs, mais à une recherche et à une expérience personnelle (Weick, 1995; McKee et al., 2008). Que le sens au travail dépende non seulement des conditions de travail mais aussi de la volonté de chacun de donner sens avait déjà été énoncé par Nozick (1974). Selon lui, il ne serait pas juste de tenir les directeurs des ressources humaines et les managers intermédiaires pour principaux responsables des difficultés à donner du sens au travail. Le sens au travail se révèle à chaque individu, il est l'expression de la liberté humaine et constitue un niveau profond de motivation intrinsèque (Michaelson, 2005; Chalofsky et Krishna, 2009). En tant que source de plaisir au travail, le sens au travail est également abordé dans les travaux fondateurs de la psychodynamique du travail (Dejours, 1988). Clot (2010) montre que la problématique du sens au travail doit être moins rattachée à celle du bien-être qu'à celle du bien-faire. Autrement dit, il y aurait un danger à vouloir agir sur le psychisme des sujets et non sur le travail. Selon l'auteur, seule une considération des activités réelles de travail aide les individus à donner sens au travail, et participe à une réduction des risques psychosociaux.

## **2. Confrontation des théories non instrumentales du travail**

Les trois approches non instrumentales précitées du travail ne donnent pas une vision objectivée du travail, mais précisent les dimensions du travail auxquelles les individus sont susceptibles de donner du sens. C'est la raison pour laquelle les études sur le don gratuit portent moins sur des activités *a priori* réputées pour être altruistes ou gratuites que sur les caractéristiques du don gratuit pour toutes les formes d'activités. Selon le cadre d'analyse précité de Frémeaux et Michelson (2011), ces caractéristiques du don gratuit sont au nombre de quatre : le développement personnel (le don comme expression et source de liberté), la relation aux autres (le don gratuit est le moteur de la relation), le service aux autres (le don comme réponse à des besoins) et une visée humaniste (l'homme est une fin et non un moyen). Le don gratuit est l'expression d'une spiritualité, proche de ce que Porth, Steingard et McCall (2003) appellent la spiritualité authentique, qui s'inscrit dans une visée qui fait des autres la fin de toute action dans l'entreprise. La spiritualité authentique « force les individus à se préoccuper non pas seulement d'eux-mêmes mais aussi des autres ; cela les conduit au respect et à promouvoir l'épanouissement total des autres humains » (Porth et al., 2003, p. 254). De même, la littérature spirituelle n'évoque pas une spiritualité objectivée du travail, mais envisage les sources spirituelles du travail. Dans la continuité des études précitées sur la spiritualité au travail (Ashmos et Duchon, 2000; Mitroff et Denton, 1999), les études récentes et synthétiques de Lips-Wiersma et Morris (2003; 2009) mettent en évidence quatre sources spirituelles du sens au travail : le développement de soi, l'unité aux autres, le service aux autres et l'expression de soi. Le développement de soi implique un développement moral, une croissance personnelle et la capacité à rester vrai. L'unité aux autres se réfère à la capacité



de travailler ensemble, d'avoir un sentiment d'appartenance et de partager des valeurs. Le service aux autres signifie l'action en faveur des autres. L'expression de soi implique créer, accomplir et influencer afin de répondre aux besoins de l'humanité.

Enfin, la littérature sur le sens n'a pas pour objet le sens objectivé du travail, mais appréhende les points d'entrée du sens au travail. Les points d'entrée proposés par Fox (1980) se réfèrent à la qualité des relations humaines, mais aussi à la dimension spirituelle, le travail permettant de poursuivre des idéaux humanistes. Morin (2008) insiste sur les occasions de développement, l'autonomie et la qualité des relations qu'il relie aux valeurs de transcendance. Ros, Schwartz et Surkiss (1999) soulignent que les valeurs de transcendance sont aussi importantes que les autres valeurs associées au travail, en particulier que les valeurs de conservation (salaire, condition de travail et sécurité de l'emploi), et définissent ces valeurs de transcendance comme la possibilité d'avoir de bonnes relations aux autres et de prendre soin du bien-être des autres. Isaksen (2000) montre qu'il est possible pour une personne de donner un sens à son travail même dans des conditions difficiles, l'essentiel résidant dans les dimensions suivantes: la possibilité d'avoir de bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être; le sentiment que le travail accompli est bénéfique pour autrui et, enfin, le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail. Il y a donc dans la littérature psychologique quatre principaux points d'entrée du sens au travail: l'autonomie et la liberté, les relations aux autres, le service aux autres, la poursuite des idéaux humanistes. Notre étude révèle donc que ces trois approches - don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail - appréhendent le rapport non instrumental au travail à travers des dimensions similaires synthétisées dans le tableau 2.

Tableau 2 :

Synthèse des dimensions communes des trois théories non instrumentales du travail

	<b>Caractéristiques du travail comme don gratuit</b> (Frémeaux et Michelson, 2011)	<b>Sources spirituelles du sens au travail</b> (Lips-Wiersma et Morris, 2009)	<b>Points d'entrée du sens au travail</b> (Fox, 1980; Ros et al., 1999; Isaksen, 2000; Morin, 2008)
Développement personnel et autonomie	Le travailleur - donneur est libre, puisqu'il n'attend pas de contre don. Le receveur est libre d'accueillir ou non le travail des autres sans être contraint au contredon.	Le travail est un moyen de développement de soi.	Le travail est un moyen de développer le sens de l'autonomie et d'exprimer sa liberté.
Relations aux autres	Les relations de travail ne sont pas que des échanges rationnels. Elles peuvent avoir pour moteur le don gratuit.	Le travail est un moyen de travailler ensemble.	Le travail donne l'occasion d'avoir de bonnes relations aux autres.
Service aux autres	La spiritualité du don gratuit vise le don de soi en réponse aux besoins des autres.	Le travail est un moyen de servir les autres.	Le travail donne l'occasion de prendre soin du bien-être des autres.
Idéaux humanistes	L'homme est la fin du don gratuit.	Le travail est un moyen de rencontrer les besoins de l'humanité.	Le travail aide l'homme à poursuivre des idéaux humanistes.

### **3. Proposition d'un cadre théorique pour un management non instrumental du travail**

Les études académiques s'accordent sur les dangers d'un management de la spiritualité : il serait vain et absurde de prescrire aux salariés des expériences de don, de spiritualité ou de sens. Mais si le management du don, de la spiritualité ou du sens est inconcevable, le management du travail inspiré des approches non instrumentales du travail peut être conceptualisé.

#### **3.1. Le management de la spiritualité est risqué**

Le management du don gratuit est inenvisageable, dans la mesure où il viendrait affubler le don gratuit d'un contre-don et risquerait de produire un effet contraire à l'effet recherché en déniait le don gratuit. En revanche, de même que Alter (2009) montre qu'un travail gratuit non accueilli risque de se déplacer du monde de l'entreprise à la société, Frémeaux et Michelson (2011) évoquent le danger d'une dénégation du don gratuit pour l'individu et pour l'entreprise. À défaut de pouvoir reconnaître le don gratuit, il reste possible de l'accueillir, ce qui ne signifie pas récompenser le travail accompli spontanément, mais admettre l'importance du travail réel. Le management de la spiritualité est difficile à concevoir, conduisant à une instrumentalisation de la spiritualité qui ne peut qu'aboutir à un effet contraire, celui d'éloigner les individus de la spiritualité. Ce risque d'instrumentalisation est dénoncé dans les études récentes. Driscoll et Wiebe (2007) montre la domination de l'impératif technique dans les études portant sur la spiritualité au travail, la spiritualité étant plus souvent présentée comme un outil financier que comme un principe d'organisation (Bell et Taylor, 2003 ; Zhuravleva et Jones, 2006). Nombreux travaux évoquent l'incidence de la spiritualité au travail sur la performance organisationnelle (Ahmos et Duchon, 2000 ; Ashar et Lane-Maher, 2004 ; Bandsuch et Cavanagh, 2005 ; Benefiel, 2003 ; Brown et Ryan, 2003 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2003). Dent et Higgins (2005) procèdent à une analyse de 87 articles académiques portant sur la spiritualité au travail et observent que la majorité d'entre eux formulent ou valident l'hypothèse d'une relation entre spiritualité et performance organisationnelle. Et cette hypothèse est suggérée sans pour autant qu'une analyse plus approfondie de l'incidence de la spiritualité sur les modes d'organisation ne soit réellement effectuée (Sass, 2000 ; Kamoche et Pinnington, 2012). Driscoll et Wiebe (2007) explicitent le danger de l'instrumentalisation de la spiritualité en s'appuyant sur la philosophie de Jacques Ellul (1954/1964) selon lequel l'hégémonie de la technique sert une forme limitée de rationalité économique, qui menace les valeurs humaines et l'esprit d'analyse critique et qui observe comme unique critère de décision la nécessité économique. Lips-Wiersma et Morris (2009) théorisent le côté noir de la spiritualité, comme Sherry, McGrath et Levy (1993) avaient théorisé le côté noir du don, en explicitant non seulement le risque d'instrumentalisation économique, mais aussi le risque d'une utilisation de la dimension spirituelle dans une perspective de contrôle managérial.

Comme pour le champ académique de la spiritualité, la littérature sur le sens dénonce le risque d'instrumentalisation du sens au travail. Ce risque est présent dans les travaux qui envisagent l'incidence des expériences de sens au travail sur la fidélisation des salariés (Shamir, 1991) ou voient ces expériences comme des moyens d'encourager la motivation et l'attachement au travail (May et al., 2004).

Maitland (1989) parle même d'un marché pour le sens au travail : en supposant que le sens au travail provoque une productivité plus basse, elle serait compensée par des salaires plus bas, ce qui peut être un choix compétitif s'il correspond aux souhaits des salariés (Scroggins, 2008). Mais la plupart des travaux académiques critiquent l'idée que le sens du travail puisse être le seul fait d'un choix managérial. Une communauté capable de relations profondément humaines ne peut pas être le fait d'un « monologue d'intentions managériales » (Herman, 2004). Ashforth et Vaidyanath (2002) observent que le management du sens risque même d'être contreproductif, dans la mesure où il réduirait la liberté de donner du sens au travail. Dès lors que le comportement managérial est parfois manipulateur et que les salariés peuvent également avoir la volonté d'évoluer au sein d'une communauté plus spirituelle, un autre courant académique montre l'importance des valeurs de dignité humaine, du bien commun et de justice mises en pratique par chacun des salariés (Cavanagh et McGovern, 1988 ; Cavanagh et al., 1995).

### **3.2. Le management ne peut avoir pour objet que le travail**

Les éléments convergents des trois théories précitées conduisent à penser qu'un rapport non instrumental au travail vise le développement personnel, la relation aux autres, le service aux autres et des idéaux humanistes. Ces quatre points peuvent constituer des axes pour un management non instrumental du travail, à la condition que le manager ait conscience des risques d'instrumentalisation de la spiritualité et pose les dimensions communes des théories non instrumentales du travail comme axes de management.

Le danger réside dans le risque de manipulation et d'illusion (Bell et Taylor, 2003 ; Driscoll et Wiebe, 2007). Cette illusion peut être profonde, lorsque le management spirituel donne l'illusion d'une amélioration de l'écoute, de l'honnêteté, de l'attention, alors qu'il amène à camoufler les dysfonctionnements organisationnels et managériaux. L'illusion peut être longitudinale lorsque sont attribués à la spiritualité du dirigeant des actes qui étaient déjà réalisés ou qui auraient été de toute façon réalisés. Selon les auteurs, « cette spiritualité n'est pas nouvelle et elle n'est pas transformationnelle, et dans certains cas, elle perpétuera des conditions de travail inhumaines en guise de spiritualité » (p. 345). Pour ces deux raisons, Cullen (2008) parle de la nécessité pour les organisations d'avoir des managers conscients des besoins spirituels des parties prenantes, mais surtout des risques d'instrumentalisation de la spiritualité à des fins de contrôle idéologique.

À la différence de la spiritualité pragmatique (Wedemeyer et Jue, 2002) ou technique (Porth et al., 2003 ; Driscoll et Wiebe, 2007) qui peut être instrumentalisée, la spiritualité du don gratuit ou authentique peut être une source de transformation du management. Pour ce faire, elle ne se limite pas à une façon d'être des dirigeants à laquelle beaucoup d'études se consacrent en considérant ce que Emmons (2000) appelle les attributs spirituels : la conscience, l'écoute, l'entente, le développement personnel, l'acceptation ou l'humilité (Cavanagh, 1999). Elle est plus proche de ce que Schmidt-Wilk, Heaton et Steingard (2000) définissent comme la spiritualité appliquée qui valorise l'intégration à la communauté et la participation au bien commun comme sens du travail et du management. Elle permet donc un management qui pose la liberté et le développement personnel, la relation aux autres, le service aux

autres et les idéaux humanistes comme axes de management. À défaut d'horizon axiologique, les salariés risquent de se reporter sur un autre langage leur permettant de vivre une cohésion, celui de la disposition naturelle des hommes à agir selon leur intérêt personnel.

Concrètement, cela suppose que le discours managérial soit tendu vers un bien commun, et établisse le lien entre activités de travail, objectifs stratégiques et idéaux humanistes. Outre l'habileté à discourir sur la contribution des activités de travail à un bien sociétal et humain, cela suppose une capacité à accueillir, et donc à rendre possible le don, la qualité relationnelle et le service des collaborateurs, à l'occasion d'actes inattendus et non calculés (entraide, don spontané d'informations, innovations, activités transversales...) ainsi que durant les activités encadrées de travail.

### **Conclusion**

Le besoin humain de donner du sens à sa vie et au travail est profondément personnel. Il importe toutefois, étant donné l'importance du temps consacré au travail, de ne pas séparer la satisfaction des besoins spirituels et le monde du travail. Il est donc essentiel que les chercheurs abordent la thématique complexe et sensible de la spiritualité au travail dans une approche théorique permettant de développer « ce qui est à ses débuts et n'a pas atteint son potentiel d'évolution et de croissance » (Gibson-Graham, 2008, p. 620). Cet article traite de la spiritualité en la dissociant de la religiosité, et en reprenant le constat des risques d'instrumentalisation : (1) le management peut vouloir instrumentaliser la spiritualité au travail à des fins économiques et d'image et occulter les besoins spirituels réels des salariés ; (2) le management peut vouloir s'enfermer dans une conception étroite du travail en se focalisant sur la rétribution du travail. Afin d'éviter ces deux pièges, cet article met en perspective trois théories non instrumentales du travail, et propose une approche intégrée qui fait du travail un lieu d'expression de la liberté et de la spiritualité tournée vers les autres. L'intérêt de cette approche est de mettre en évidence des axes de management, dont l'objectif est de favoriser l'autonomie, la qualité relationnelle, le service aux autres et la poursuite des idéaux humanistes. À première vue, ces visées managériales sont très éloignées de la sphère de l'entreprise. Une entreprise peut-elle poursuivre des idéaux humanistes alors qu'elle est contrainte d'imposer une productivité toujours plus grande ? Nancy J. Adler de l'Université McGill remarque que le langage « déshydraté » de la gestion est une partie du problème (Adler, 2010, p. 90), en tant qu'il exclut la spiritualité, le désir de donner librement et de servir l'humanité. Quelques voix osent questionner la séparation des mondes gestionnaire et spirituel, telles que celle de Gary Hamel de la London Business School : « Pourquoi est-ce que l'essence même de notre humanité, notre désir d'aller au-delà nous-mêmes, de toucher autrui, de faire quelque chose qui compte, de laisser un monde un peu meilleur, est souvent refusé au travail ? » Il conclut que « pour réussir (...), une entreprise doit donner à ses membres une raison d'apporter toute leur humanité au travail » (Hamel, 2000, p. 249).

L'émergence du paradigme spirituel dans la littérature en gestion permet de surmonter les dualités en proposant de voir le travail comme un moyen de développer son autonomie *et* ses relations humaines, et comme un moyen de servir les autres *et* de poursuivre ses idéaux humanistes. Découvrir le sens

profond de ces dualités autonomie/relation et service/idéaux humanistes peut également s'appréhender au cours de la scolarité et notamment lors de la formation des futurs managers. Il y a là un défi à relever pour la communauté des enseignants-chercheurs des écoles de management et des universités qui s'ajoute aux défis qui intéressent les chercheurs mentionnés par Gibson-Graham (2008) dans le cadre du programme « économies diverses ». À quoi ressembleraient les écoles de management et les universités si elles offraient également aux étudiants la possibilité d'un questionnement spirituel? À l'instar du questionnement éthique, la réflexion sur le sens de l'action ne peut pas être limitée à quelques cours appelés « éthique », « responsabilité sociale » ou « soft skills ». Il s'agit de développer dans l'ensemble des cours une volonté partagée de s'exprimer sur ses valeurs et ses aspirations, d'accepter les divergences de sensibilités et de points de vue, et de travailler ensemble par-delà les différences.

Nous avons amorcé cette étude en faisant le constat d'une insuffisance théorique sur le thème de la spiritualité au travail. Nous proposons des axes managériaux dont la combinaison permet d'appréhender dans la complexité les besoins des individus au travail et de rendre possible un langage managérial « hydraté » d'une approche non instrumentale du travail.

## Références

- Adler N. (2010), Beyond the dehydrated language of management, *Journal of Business Strategy*, vol.31, n° 4, p. 90-99.
- Alter N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, coll. « textes à l'appui ».
- Ashar H. et Lane-Maher M. (2004), Success and spirituality in the new Business Paradigm, *Journal of Management Inquiry*, vol.13, n° 3, p. 249-260.
- Ashmos D.P. et Duchon D. (2000), Spirituality at work : a conceptualization and measure, *Journal of Management Inquiry*, vol.9, n° 2, p. 134-145.
- Ashforth B.E. et Vaidyanath D. (2002), Work organizations as secular religions, *Journal of Management Inquiry*, vol.11, n° 4, p. 359-370.
- Balkin D. et Richebé N. (2007), A gift exchange perspective on organizational training. *Human Resource Management Review*, vol.17, n° 1, p. 52-62.
- Bandsuch M.R. et Cavanagh G.F. (2005), Integrating spirituality into the workplace : theory and practice, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol.2, n° 2, p. 199-233.
- Barel Y. et Frémeaux S. (2008), Le don gratuit. Le cas d'un établissement public, *Gérer et Comprendre*, n° 94, p. 80-89.
- Bell E. et Taylor S. (2003), The elevation of work : pastoral power and the new age work ethics, *Organization*, vol.10, n° 2, p. 329-342.
- Benefiel M. (2003), Mapping the terrain of spirituality in organizational research, *Journal of organizational Change Management*, vol.16, n° 4, p. 367-377.
- Benefiel M. (2005), The second half of the journey : spiritual leadership for organizational transformation, *Leadership Quarterly*, vol.16, p. 723-747.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris, Minuit.
- Brief A.P. et Nord W.R. (1990), *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books.
- Brown K.W. et Ryan R.M. (2003), The benefits of being present : mindfulness and its role in psychological wellbeing, *Journal of personality and social psychology*, vol.84, n° 4, p. 822-848.
- Bunderson J. et Thompson J. (2009), The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work, *Administrative Science Quarterly*, vol.54, n° 1, p. 32-57.
- Caillé A. (1994), *Don intérêt et désintéressement*, Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres, Paris, Mauss/La Découverte.
- Caillé A. (2001), *Anthropologie du don, le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer.



- Caillé A. et Godbout J.T. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.
- Cavanagh G.F. et McGovern A.F. (1988), *Ethical dilemmas in the modern corporation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Cavanagh G.F., Moberg D.J., Velasquez M. (1995), Making business ethics practical, *Business Ethics Quarterly*, vol.5, n° 3, p. 399-418.
- Cavanagh G.F. (1999), Spirituality for managers: context and critique, *Journal of Organizational Change Management*, vol.12, n° 3, p. 186-199.
- Cavanagh G.F. (2003), Religion and spirituality in business : obstacles and opportunities, Dans O.F. Williams (éd), *Business, religion and spirituality : a new synthesis*, Notre Dame, University of Notre Dame, p. 263-278.
- Chalofsky N. et Krishna V. (2009), Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level intrinsic motivation, *Advances in Developing Human Resources*, vol.11, p. 189-203.
- Clot Y. (2010), *Le travail à Cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte.
- Coghan D. (2005), Ignatian spirituality as transformational social science, *Action Research*, vol.3, n° 1, p. 89-107.
- Cullen J. (2008), Self, soul and management learning : constructing the genre of the spiritualized manager, *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol.5, n° 3, p. 264-292.
- Dejours S. (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris, AOCIP.
- Dehler G.E. et Welsch M.A. (2003), The experience of work : spirituality and the new workplace, Dans R.A. Giacalone et C.L. Jurkiewicz (eds), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, New York, M.E. Sharpe, p. 108-122.
- Dent E.B. et Higgins M.E. (2005), Spirituality and leadership : an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions, *Leadership Quarterly*, vol.16, n° 5, p. 625-641.
- Dodlova M. et Yudkevich M. (2009), Gift exchange in the workplace, *Human Resource Management Review*, vol.19, n° 1, p. 23-38.
- Driscoll C. et Wiebe E. (2007), Technical spirituality at work, Jacques Ellul on workplace spirituality, *Journal of Management Inquiry*, vol.16, n° 4, p. 333-348.
- Duffy R.D. et Sedlacek W.E. (2007), The presence of and search for a calling : Connections to career development, *Journal of Vocational Behavior*, vol.70, p. 590-601.
- Dumont J.-P. (2007), Le don est-il une notion de gestion ?, *Gérer et Comprendre*, n° 89, p. 63-72.
- Dyck B. et Schroeder D. (2005), Management, theology and moral points of view : towards an alternative to the conventional materialist-individualist ideal-type of management, *Journal of Management Studies*, vol.42, n° 4, p. 705-735.
- Emmons R.-A. (2000), Is spirituality an intelligence ?, *The international journal for the psychology of religion*, vol.10, p. 27-34.
- Falk A. (2007), Gift Exchange in the Field, *Econometrica*, vol.75, n° 5, p. 1501-1511.
- Feiler D.C., Tost L.P. et Grant A. (2012), Mixed reasons, missed givings : the cost of blending egoistic and altruistic reasons in donation requests, *Journal of Experimental Social Psychology*, vol.48, p. 1322-1328.
- Fornaciari C.J., Sherlock J.J., Ritchie W.J. et Dean K.L. (2005), Scale development practices in the measurement of spirituality, *International Journal of Organizational Analysis*, vol.13, p. 28-49.
- Fox A. (1980), The meaning of work, Dans G. Esland and G. Salaman (coordination), *The politics of work and organizations*, Milton Keynes, Open University Press.
- Frankl V. E. (1969), *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy*, New York, The World Publishing Co.
- Frémeaux S. et Michelson G. (2011), No strings attached : Welcoming the existential gift in business, *Journal of Business Ethics*, vol.99, n° 1, p. 63-75.
- Giacalone R.A. et Jurkiewicz C. (2003), Toward a science of workplace spirituality, Dans R.A. Giacalone et C. Jurkiewicz (eds), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, Amonk, M.E. Sharpe, p. 3-28
- Gibson-Graham J.K. (2008), Diverse economies : performative practices for 'other worlds', *Progress in Human Geography*, vol.32, n° 5, p. 613-632.
- Godbout J.T. (1992), *L'esprit du don*, Montréal, Boréal.
- Godbout J.T. (2000), *Le don, la dette et l'identité*, Paris, La découverte.
- Godbout J.T. (2002), Ni égoïsme ni altruïsme – Don et théorie des Jeux, *Revue du MAUSS*, n° 20, p. 286-299.
- Gouldner A.W. (1960), The norm of reciprocity : a preliminary statement, *American Sociological Review*, vol.25, p. 161-178.



- Grün A. (2008), *Management et accompagnement spirituel*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Habermas J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, éditions Fayard.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Helminiak D.A. (1996), *The human core of spirituality : mind as psyche and spirit*, Albany, NY, State University of New York Press.
- Henry S. (2012), *Quand les décideurs s'inspirent des moines, 9 principes pour donner du sens à votre action*, Paris, Dunod.
- Herman S.W. (2004), Christian business ethics on the employment relation : mapping the terrain, *Research in Ethical Issues in Organizations*, vol.5, p. 37-53.
- Hyman C. et Handal P.J. (2006), Definitions and evaluations of religion and spirituality items by religious professionals : a pilot study, *Journal of religion and health*, vol.45, p. 264-282.
- Isaksen J. (2000), Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work, *Journal of Humanistic Psychology*, vol.40, p. 84-107.
- Kamoche K. et Pinnington A.H. (2012), Managing people spiritually : a bourdieusian critique, *Work, employment and society*, vol.26, n° 3, p. 497-513.
- Kasser T. (2003), *The high price of materialism*, Cambridge, MA: Bradford Book, MIT Press.
- Koenig H.G., McCullough M.E. et Larson D.B. (2001), *Handbook of religion and health*, New York, Oxford University Press.
- Kolm S.C. (1981), Efficacité et altruisme : les sophismes de Mandeville, Smith et Pareto, *Revue Économique*, vol.32, n° 1, p. 5-31.
- Kolm S.C. et Mercier Ythier J. (2006), *Handbook of the economics of giving, altruism and reciprocity*, Elsevier/North-Holland.
- Krahne K., Giacalone R.A. et Jurkiewicz C.L. (2003), Point-counterpoint: measuring workplace spirituality, *Journal of organizational change management*, vol.16, n° 4, p. 396-405.
- Lips-Wiersma M. (2002), Analysing the career concerns of spiritually oriented people : Lessons from contemporary organizations, *Career Development International*, vol.7, p. 385-397.
- Lips-Wiersma M. (2003), Making conscious choices in doing research on workplace spirituality, Utilizing the holistic development model to articulate values, assumptions and dogmas of the knower, *Journal of organizational change management*, vol.16, n° 4, p. 406-425.
- Lips-Wiersma M. et Morris L. (2009), Discriminating between 'meaningful work' and 'the management of meaning', *Journal of Business Ethics*, vol.88, p. 491-511.
- Liu C.H. et Robertson P.J. (2012), Spirituality in the workplace : Theory and measurement, *Journal of Management Inquiry*, vol.20, p. 35-50.
- Lonergan B.J.F. (1957), *Insight : A study of human understanding*, London, Longmans, Green et Co.
- McKee M.C., Mills J.H. et Driscoll C. (2008), Making sense of workplace spirituality : Towards a new methodology, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol.5, n° 2, p. 190-210.
- Maitland I. (1989), Rights in the workplace: A Nozickian argument, *Journal of Business Ethics*, vol.8, p. 951-954.
- Maslow A.H. (1964), *Motivation and personality*, New York, Harper et Row.
- Maslow A.H. (1998), *Maslow on management*, New York, John Wiley.
- Mauss M. (1923-1924), Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives, *L'Année Sociologique*, seconde série.
- May D.R., Gilson R.L. et Harter L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of occupational and organizational psychology*, vol.77, p. 11-37.
- Méda D. (2010), *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, éditions Alto-Aubier, éditions Champs-Flammarion.
- Michaelson C. (2005), Meaningful motivation for work motivation theory, *Academy of Management Review*, vol.30, p. 235-238.
- Mitroff I. et Denton E.A. (1999), *A spiritual audit of corporate America : a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Mitroff I. (2003), Do not promote religion under the guise of religion, *Organization*, vol.10, p. 375-382.
- Morin E.M. (2008), *The meaning of work, mental health and organizational commitment*, IRSST.
- Nicole-Drancourt C. et Roulleau-Berger L. (2001), *Les jeunes et le travail. 1950-2000*, Paris, PUF.
- Novak M. (1996), *Business as a calling: Work and the examined life*, New York, Free Press.
- Nozick R. (1974), *Anarchie, État et Utopie*, Paris, PUF.

- Petchsawang P. et Duchon D. (2009), Measuring workplace spirituality in an Asian context, *Human Resource Development International*, vol.12, n° 4, p. 459-468.
- Popper K.R. (1935), *La logique de la découverte scientifique*, Paris, éd. Payot.
- Popper K.R. (1990), *Le réalisme et la science*, Paris, Hermann.
- Porth S.J., Steingard D. et McCall J. (2003), Spirituality and business : The latest management fad or the next breakthrough ? Dans O.F. Williams (Ed.), *Business, religion, and spirituality : A new synthesis*, University of Notre Dame, p. 249-262.
- Pratt M. G. et Ashforth B. E. (2003), Fostering meaningfulness in working and at work, dans Cameron, K. S., Dutton, J. E. et Quinn, R. E (Eds), *Positive organizational scholarship : Foundations of a new discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler, p. 309-327.
- Richebé N. (2002), Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial, *Revue Française de Sociologie*, vol.43, p. 99-126.
- Ros M., Schwartz S.H. et Surkiss S. (1999), Basic individual values, work values, and the meaning of work, *Applied Psychology: An International Review*, vol.48, n° 1, p. 49-71.
- Rousseau D. (1990), New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behaviour*, vol.11, p. 389-400.
- Ruddick S. (1990), *Maternal thinking*, New York, Ballantine Books.
- Sass J.S. (2000), Characterizing organizational spirituality : An organizational communication culture approach, *Communication Studies*, vol.51, n° 3, p. 195-217.
- Scroggins W.A. (2008), Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective, *Journal of Business Inquiry*, vol.7, n° 1, p. 67-78.
- Schmidt-Wilk J., Heaton D.P. et Steingard D. (2000), Higher education for higher consciousness : Maharishi University of Management as a model for spirituality, *Journal of Management Education*, vol.24, n° 5, p. 580-612.
- Schneiders S. (1989), Spirituality in the academy, *Theological Studies*, vol.50, p. 676-697.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H. et Dino R.N. (2002), Altruism, agency and the competitiveness of family firms, *Managerial and Decision Economics*, vol.23, n° 4-5, p. 247-259.
- Schwartz S.-H. (2006), Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, *Revue française de sociologie*, n° 47, p. 929-968.
- Shamir B. (1991), Meaning, self and motivation in organizations, *Organization Studies*, vol.12, p. 405-424.
- Sherry J.F. (1983), Gift giving in anthropological perspective, *Journal of Consumer Research*, vol.10, n° 2, p.157-168.
- Sherry J.F., McGrath M.A. et Levy S.J. (1993), The dark side of the gift, *Journal of Business Research*, vol.28, n° 3, p. 225-244.
- Tanyi R.A. (2002), Towards clarification of the meaning of spirituality. *Journal of Advanced Nursing*, vol.39, p. 500-509.
- Terestchenko M. (2005), *Un si fragile vernis d'humanité : banalité du mal, banalité du bien*, Paris, Mauss/La Découverte.
- Thévenet M. et Vachette J.-L. (1992), *Culture et comportements*, Paris, Vuibert.
- Wedemeyer R.A. et Jue R. (2002), *The inner edge : How to integrate your life, your work and your spirituality for greater effectiveness and fulfillment*, Chicago, McGraw-Hill.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London, Sage.
- Weil S. (1955), *Oppression et liberté*, Paris, Gallimard.
- Wilber K. (2000), *A theory of everything*, Boston, MA, Shambhala.
- Wong P.T.P. et Fry P.S. (Eds.). (1998), *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Wrzesniewski A. et Dutton J.E. (2001), Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, *Academy of Management Review*, vol.26, n° 2, p. 179-201.
- Zinnbauer B.J., Pargament K.I. et Scott A.B. (1997), The emerging meanings of religiousness and spirituality : Problems and prospects, *Journal of Personality*, vol.67, p. 889-919.
- Zhuravleva E. et Jones G. (2006), *Keep walking the road : Outgrowing our instrumental approach to workplace spirituality*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, August 11-16, Atlanta, Georgia.
- Zoll R. (1992), *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*, Paris, éditions Kimé.