L'INFLUENCE DE LA SPIRITUALITE SUR L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL EN MATIERE DE RSE

Menel BEN MLOUKA
ECSTRA, IHEC Carthage
menel.benmlouka@gmail.com

Ikram MHENAOUI
LARIME et CE.RE.GE
ISG Tunis et IAE Poitiers
ikram_mhenaoui@yahoo.fr

RÉSUMÉ

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) constitue l'une des préoccupations majeures des entreprises qui tentent de s'inscrire dans une stratégie durable. C'est pourquoi, plusieurs travaux se sont intéressés aux pratiques organisationnelles qui conduisent les employés à s'engager dans la RSE. Cependant peu de recherches se sont intéressées à l'effet de la dimension intrinsèque dans l'engagement social individuel. Dans cette perspective, la spiritualité constitue une dimension intrinsèque susceptible d'influencer le comportement organisationnel des employés. Ce travail repose sur une étude qualitative de nature exploratoire. Des entretiens semi-directifs sont réalisés au sein d'une entreprise engagée dans la RSE. A l'issue des témoignages recueillis, il ressort que la spiritualité prédispose d'une part au comportement socialement responsable, et conduit d'autre part à différentes sortes d'engagement des employés envers la RSE. Enfin il appert que l'approche spirituelle diffère selon l'appartenance générationnelle.

MOTS CLÉS

Responsabilité sociale de l'entreprise, spiritualité au travail, engagement des employés à la RSE

L'INFLUENCE DE LA SPIRITUALITE SUR L'ENGAGEMENT INDIVIDUEL EN MATIERE DE RSE

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) se retrouve au cœur de la réflexion stratégique de plusieurs acteurs de la société (Organisations Non Gouvernementales, gouvernements, consommateurs, bailleurs de fonds, donneurs d'ordres, entreprises, fournisseurs, etc.). Dès lors, l'entreprise voit ses responsabilités s'élargir. Elle doit mettre en place une politique permettant de répondre aux exigences sociétales de son environnement en déployant des outils et des procédures destinés à cet effet. Ceci passe également par la mobilisation et l'engagement de ses employés à la RSE. L'engagement est entendu comme une « *force qui pousse l'individu vers « une ligne d'action » orientée vers un ou plusieurs objectifs* » [Meyer et Herscovitch, 2001 :301]. En effet, les employés représentent des parties prenantes particulières pour l'entreprise, en même temps partie prenante et partie constituante, ils ont la capacité d'influencer et/ou d'être influencés par celle-ci [Freeman, 1999].

On note que plusieurs préalables ont été avancés pour expliquer le comportement des organisations en matière de RSE tels que: l'acquisition d'un avantage concurrentiel [Bansal et Roth, 2000], la législation [Bansal et Roth, 2000; Hanna et al., 2000;], la réduction des coûts et des risques [Hanna et al., 2000], l'image de l'entreprise [Hanna et al., 2000], l'opportunisme [Gherib et al, 2009], la pression des parties prenantes [Bansal et Roth, 2000; Hanna et al., 2000 ; Boiral, 2006 ; Gherib et al, 2009], etc.

Par ailleurs, d'autres facteurs ont été présentés comme déterminants à l'engagement des employés en matière de RSE. Ainsi, Brammer et al. (2007) estiment que la perception de la RSE de la part des employés et leur engagement organisationnel s'influencent mutuellement. Collier et Esteban (2007), considèrent de leur part, que l'identification organisationnelle permet aux employés d'adopter un comportement socialement responsable. D'autres auteurs [Smidts et al., 2001] se sont plus intéressées aux pratiques organisationnelles qui amènent les employés à intégrer la responsabilité sociale dans le cadre de leur travail. Aucune recherche ne s'est penchée sur la dimension personnelle de l'employé. La dimension intrinsèque dans le développement de la responsabilité sociale paraît un terrain qui mériterait d'être davantage exploré. Parmi les dimensions intrinsèques étudiées, celle relative à « la spiritualité au travail» sollicite un intérêt croissant au sein des entreprises [Giacalone et Jurkiewicz, 2003]. Certains auteurs la définissent comme un facteur clé de la performance [Giacalone et Jurkiewicz, 2003 ; Neal, 1998 ; Fry, 2003 ; Daniel, 2010 ; Garcia-Zamor, 2003]. La spiritualité marque la transition vers une vision inédite, surtout pour les individus déterminés à ce que leur travail converge avec leurs valeurs [Renesch, 1992]. Elle peut influencer le comportement organisationnel des employés [Mohamed et al., 2004], et représenterait de ce fait un levier susceptible de les amener à agir et à s'engager dans une perspective durable.

Conscient du caractère émergent de la réflexion autour de cette problématique en sciences de gestion, l'objectif de cette recherche est de présenter une contribution évaluant la portée de la spiritualité sur le comportement socialement responsable de l'employé au sein de l'entreprise en tentant de répondre à la question : en quoi la spiritualité peut intéresser les hommes et donc les engager dans la RSE en les rendant actif ?

Ce travail repose sur une étude qualitative de nature exploratoire. Des entretiens semi-directifs sont réalisés au sein d'une entreprise engagée dans la RSE. A l'issue des témoignages recueillis, il ressort que la spiritualité prédispose d'une part au comportement socialement

responsable, et conduit d'autre part à différentes formes d'engagement des employés envers la RSE. Enfin il appert que l'approche spirituelle diffère selon l'appartenance générationnelle.

1. RSE : un éclairage théorique

Au vu de la multiplicité des articles scientifiques autour de la RSE [Bowen, 1953; Davis, 1960; McGuire, 1963; Jones, 1980; Friedman, 1962; Carroll, 1979; Wood, 1991; Swanson, 1995; Clarkson, 1995; Husted, 2000], ce concept, connaît un engouement, aussi bien au niveau académique et managérial qu'au niveau politique. Le rôle de l'entreprise dans la société devient selon Pasquero (2005), la principale question de divers acteurs. Par ailleurs ce concept occupe d'après Reynaud (2003), une position centrale au sein de la stratégie organisationnelle puisque c'est une « *notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité de l'entreprise* « [Amadieu, 1999 :1081).

Pasquero (2005) retrace l'historique de la pratique de la responsabilité sociale, qui n'est pas un phénomène nouveau en soi. La RSE provient selon cet auteur de la culture anglo-saxonne où les entreprises étaient particulièrement sensibles aux missions d'intérêt général. Par contre, en France, et plus généralement en Europe, ces considérations sociétales relevaient plutôt des institutions publiques, seules habilitées historiquement, à remplir ce type de mission. Depuis quelques années, cet engagement public s'élargit à d'autres acteurs de la société comme les entreprises, donnant lieu à la responsabilité sociale.

Cette responsabilité se manifeste à travers une effervescence de standards, de normes, de codes et de chartes qui fournissent un cadre et/ou des directives pour les entreprises dans le domaine de la RSE (exemple : GRI, SA8000, divulgation sociétale, etc.). Aussi de nombreux programmes internationaux tels que les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et du Développement Economiques (OCDE), le Pacte Mondial des Nations Unis, la déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), etc., incitent les entreprises et les Etats à promouvoir les comportements responsables. Vient s'y greffer une réglementation de plus en plus contraignante pour astreindre les entreprises à adopter un comportement social.

Parallèlement à cette institutionnalisation, la globalisation des marchés favorisent le transfert et la diffusion des pratiques managériales sur la scène internationale. Cette situation suscite selon Sorge, (2004) des débats sur l'homogénéisation des pratiques à travers les différents contextes.

1.1. Définitions

Carroll (1979), estime que la RSE repose sur des principes économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires. Elle porte sur des questions d'ordre sociétal, communautaire et écologique [Decock-Good, 2000]. De son côté, la Commission Européenne dans son Livre vert (2001)[1] définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ».

[1]Dans Livre vert (2001) « promouvoir le cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » Com 2001, 366, non publié dans le journal officiel disponible sur http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fr&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366

1.2. Soubassements théoriques

Parmi la multitude de théories proposées autour de la RSE, ce travail mobilisera la théorie néo institutionnelle.

La Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) établit l'existence d'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels à l'extérieur d'une entreprise donnée, qui vont influencer ses structures et ses modes de gestion [Meyer et Rowan, 1977]. Les organisations constituent des entités « encastrées » dans un contexte social [Granovetter 1985; Suchman, 1995], interconnectées [Powell et DiMaggio, 1991] et socialement construites par leur environnement [Berger et Luckmann, 1996; Hasselbladh et Kallinikos, 2000]. Cette théorie explique que les organisations qui partagent le même environnement emploient des pratiques similaires. Ceci tient du fait que les entreprises tendent à se conformer aux pressions institutionnelles pour des motifs de légitimité, ou d'incertitude.

Il subsiste selon DiMaggio et Powell, (1983), trois sources de pressions institutionnelles qui permettent d'expliquer l'isomorphisme des organisations révélé à travers la conformité des pratiques en matière de RSE:

- l'isomorphisme coercitif où la légitimité y est légale. La crainte de sanctions conduit les organisations à se conformer à la loi et à la réglementation ;

- l'isomorphisme normatif où la légitimité y est morale. Les pratiques se diffusent sous l'effet de la professionnalisation des métiers. Ce sont les normes qui orientent les comportements, et définissent les bases cognitives des pratiques identiques ;

- l'isomorphisme mimétique où la légitimité y est reconnaissable et culturellement acceptée. L'incertitude conduit les organisations à reproduire les pratiques des autres entreprises afin de minimiser les risques.

L'environnement institutionnel de l'entreprise se trouve marqué par des acteurs tels que : l'organisation de la société civile, les investisseurs, les salariés et de leurs syndicats, les consommateurs, et les nombreux mouvements sociaux connus sous le nom d'ONG qui portent les valeurs humanitaires, et rendent compte des inquiétudes sociales et environnementales [Decock-Good, 2000]. Par le biais de démarches volontaires ainsi que de procédés contraignants, ces acteurs poussent les entreprises à suivre les règles institutionnelles tout en donnant lieu à de nouvelles formes de pratiques en matière de RSE. Ceci se manifeste à travers leur contribution dans la création d'organisme d'observation et de vérification des comportements des entreprises, d'agence de notation extra financière, de cabinet d'audit, de conseil et de certification, etc.

La théorie néo-institutionnelle paraît appropriée à la diffusion de nouvelles pratiques en matière de RSE. Selon ce travail, dans une perspective d'engagement en matière de RSE, il serait intéressant de transposer ces pratiques d'un niveau macro-économique à un niveau micro-économique. De la sorte, l'entreprise peut appréhender le comportement personnel de l'employé en matière de RSE, qui constitue selon Clarkson (1995), une partie prenante primaire et un acteur dans la stratégie sociétale de l'entreprise.

Les employés constituent pour l'entreprise les acteurs les plus durables pour soutenir un projet de long terme tel que la RSE. Afin de garantir leur soutien et leur engagement dans la stratégie sociétale, les entreprises mettent en place plusieurs dispositifs internes. Ces derniers se matérialisent à travers un document de référence qui formalise la politique générale et les valeurs de l'entreprise. Péan (2010) estime que les chartes, les codes de conduite, ainsi que les accords collectifs tels que les accords cadre internationaux, peuvent contribuer à impliquer les salariés dans la stratégie sociétale de l'entreprise. En outre, l'entreprise peut mettre en place

des systèmes de management dans le cadre de RSE (ISO 14001, OHSAS 18001). Elle peut aussi créer des services dédiés à la RSE, et implémenter un système d'information. Des pratiques de sensibilisation ainsi que des sessions de formation à la RSE concourent à la mobilisation des employés en matière RSE [Péan, 2010].

On note que le comportement des salariés en matière de RSE passe d'abord par la mise en œuvre de pratiques et de valeurs allant dans ce sens. Ensuite, l'entreprise est tenue de contrôler l'étendue de leur application de la part de ses employés. Cependant, les valeurs et les pratiques proposées par l'entreprise suffisent-elles à impliquer les employés en matière de RSE ? Cet article propose d'évaluer l'effet d'une dimension intrinsèque, encore inexploré, celui de la spiritualité au travail, en tant que levier d'engagement des employés dans la RSE.

2. La spiritualité au travail

Selon Giacalone et al. (2004), le concept de la spiritualité a connu un intérêt manifeste au cours de cette dernière décennie. Plusieurs travaux en sociologie et en psychologie l'ont traité. De la même manière, le marketing voit un accroissement des recherches relatives à cette notion [Ball et al., 2001; Ball et al., 2005; Hampton et al., 2002]. Aussi, la littérature anglo-saxonne spécialisée rend compte de l'attention émergente autour de la spiritualité de la part des praticiens en management [Giacalone et al., 2004].

2.1. Définitions de la spiritualité

Plusieurs auteurs révèlent la difficulté de la conceptualisation de la spiritualité qui s'avère être une notion « *largement fluctuante* » [Adriaanse, 1991 :292]. Cette dernière, « *ne peut se définir simplement »* [Elkins et al., 1988 : 9]. Ceci revient selon [Neal, 1997 : 123] à l'impossibilité de «*tenter d'objectiver et de catégoriser une expérience et une manière d'être, qui est au fond très subjective et hors catégorie* ». En effet, la spiritualité représente un concept subjectif qui ne peut être assujetti à des outils objectifs et universels [Slife et al., 1999]. Dans ce sens, Cox (2002), estime que la spiritualité constitue une « *manifestation de l'esprit. C'est une action de son initiateur autrement dit l'Esprit* ». Etant nous-mêmes Esprit, il s'avère impossible de nous détacher de la spiritualité afin de l'étudier scientifiquement. Cette difficulté de conceptualisation laisse place à une multitude de définitions. Le tableau 1 relate la pluralité des définitions autour de la spiritualité présentées par différents auteurs.

Tableau 1 : Les différentes acceptions de la spiritualité selon les auteurs

Auteurs	**La définition de spiritualité**
Shafanske et Gorsuch (1984 :231) in Mohamed et al. (2004)	*Une dimension transcendantale au sein de l'expérience humaine…découverte dans les moments où les questions individuelles du sens de l'existence personnelle et tente de la placer dans un contexte ontologique plus large.*
Elkins et al., (1988 :10)	*La spiritualité qui vient du Latin, spiritus, signifiant « le souffle de la vie »,est la manière d'être et de vivre qui provient de la prise de conscience de la dimension transcendantale qui est caractérisée par certaines valeurs identifiables à l'égard de soi, des autres, de la nature, et tout ce qu'une personne considère comme l'Ultime*
Benner (1989 :20)	*C'est la réponse humaine à l'appel gracieux de Dieu à une relation avec lui-même*

Vaughan (1991 :105, in Mohamed et al. 2004)	*L'expérience subjective du sacré*
Leigh (1997 :26)	*La spiritualité n'est pas religion si par religion on veut dire une foi particulière, une observance ou un dogme. Il ne s'agit pas de les forcer à accepter de croire en un système en particulier ce qui serait illégal de toute façon.*
Mitroff et Denton (1999 b: 83)	*Nous définissons la spiritualité comme un sentiment basique d'être connecté entièrement à soi-même, aux autres et tout l'univers*
Turner (1999 :41)	*Ce n'est pas la religion organisée. La spiritualité est ce qui provient de l'intérieur au-delà des instincts de survie de l'esprit… c'est une prise de conscience qui va « au-delà de ce que peut percevoir l'œil dans notre quotidien. Elle se rapporte à nos espoirs et rêves, nos schémas de pensées, nos émotions, nos sentiments et nos comportements ».*
Guillory (2000 :33)	*La spiritualité représente notre conscience innée …ce qui est spirituel provient de l'intérieur, au-delà de nos croyances et de nos valeurs programmées*
Graber et al. (2001 :40)	*La spiritualité évite les connotations formelles et cérémoniales de la religion ; il s'agit d'un concept non-confessionnel, non-hiérarchique et non-ecclésiastique. La spiritualité implique une recherche intérieure de sens ou d'épanouissement qui peut être entreprise par chacun quelle que soit sa religion*

Ce tableau montre que la définition de la spiritualité ne peut être exhaustive et que chaque acception s'articule autour de l'une de ces trois dimensions :

- la dimension existentialiste présente dans les acceptions d'Elkins et al (1988),de Mitroff et Denton (1999b) et de Shrafanske et Gorsuch (1984 in Mohamed et al., 2004). Selon ces auteurs, la spiritualité est entendue en tant que dimension transcendantale qui lie l'individu à lui-même et plus largement à son environnement.
- la dimension innée présente dans les acceptions de Guillory (2000), de Graber et al., 2001) et de Turner (1999). Selon ces auteurs, la spiritualité investit la sphère la plus intimiste de l'être.
- la dimension religieuse présente dans les acceptions de Vaughan (1991, in Mohamed et al., 2004) et de Benner (1989). Historiquement selon Elkins et al., (1988 :15) « *dans notre culture, religion et spiritualité allaient de pair. Parler d'une personne spirituelle c'était parler d'une personne religieuse* ». Selon Pargament, (1999), la religion et la spiritualité sont considérées comme des concepts indiscernables tous deux gravitant autour du « sacré » et de « Dieu ». Ensuite, « *la notion traditionnelle de la spiritualité a été élargie bien au-delà de son ancrage dans les traditions religieuses* » [Burack, 1999 :283]. Certains auteurs la définissent en opposition avec la religion [Graber et al., 2001 ; Turner, 1999 ; Leigh, 1997]. Cash et Gray (2000) expliquent que l'antagonisme entre les deux concepts, réside dans l'extériorité de la religion (à travers ses pratiques et ses rituels) et l'intériorité de la spiritualité. Pourtant Zinnbauer et al., (1999) et Pargament (1999), trouvent les frontières conceptuelles entre la religion et la spiritualité poreuses. De sorte qu'elle peut être appliquée aussi bien à un religieux dévoué qui exprime sa vénération [Pargament, 1999], à une personne vivant des

expériences mystiques [Atchley, 1997], qu'à une personne agnostique en quête de réponses à des interrogations d'ordre existentiel [Stifoss-Hanssen, 1999]. Mohamed et al., (2004 :104) estiment que l'opposition entre la religion et la spiritualité se révèle « *inutile* » et *« artificielle*» puisque les principales religions intègrent la dimension spirituelle au sein de leurs croyances en poussant la réflexion autour de l'existence et de son sens [Zinnbauer et al., 1999], et en s'appuyant sur des pratiques spirituelles comme la méditation.

La spiritualité paraît être un concept difficilement saisissable, qui n'obéit pas à une acception unique. A ce propos, Mohamed et al., (2004) mettent en garde contre une généralisation d'une approche donnée relative à la spiritualité, car chaque contexte requiert sa vision spécifique de ce concept comme en témoigne l'étude de Stifoss-Hanssen (1999) qui révèle que la représentation de la spiritualité dans un contexte nord américain diffère foncièrement de celle du contexte norvégien. Guillory (2000), va dans ce sens et montre que la spiritualité va au-delà des croyances et des valeurs, susceptibles de la réduire à une dimension culturelle, pour constituer une dimension transculturelle.

Cette absence de définition consentie et commune laisse place à une polysémie d'acceptions [Butts, 1999; Cavanagh, 1999 ; Fornaciari et Lund Dean, 2000; McCormick, 1994; Milliman et al., 2003; Schmidt-Wilk et al, 2000] chacune portant sur un aspect de la spiritualité. Dans ce sens Moberg (2010 :111) déclare que quiconque « *tente d'identifier, de décrire, d'analyser, d'évaluer et d'appliquer les résultats relatifs à la spiritualité, ne traite qu'un fragment de sa totalité. La spiritualité est tellement complète, universelle et globaliste*». Selon Mohamed et al., (2004 :103) ces définitions sont plus « *incomplètes qu'incorrectes… Mises ensemble ces définitions indiquent que la spiritualité est un concept multidimensionnel* ».

Ainsi, la spiritualité représente un concept pluridimensionnel renfermant différents facteurs comme l'expose de tableau 2.

Tableau 2: les dimensions de la spiritualité

Les auteurs	**Les dimensions de la spiritualité**
Elkins et al., (1988)	La dimension transcendantale
	Le sens et le but de la vie
	La mission de la vie
	La sacralité de la vie
	Les valeurs matérielles
	L'altruisme
	L'idéalisme
	La conscience du tragique
	Les résultats de la spiritualité
MacDonald (2000)	Croyances, attitudes et perceptions
	Expérience transcendantale
	Le sens de l'existence
	La croyance dans le paranormal
	Les pratiques et croyances religieuses

Ce tableau, reprend les trois volets spirituels stipulés antérieurement : existentialisme (le sens de la vie, la transcendance), la dimension intrinsèque (altruisme, idéalisme, conscience du tragique) ou encore la dimension religieuse (les pratiques et croyances religieuses, la croyance dans le paranormal). A ce propos Krishnakumar et Neck (2002), rejoignent ce constat «*Une vision définit la spiritualité comme quelque chose originaire de l'intérieur de l'individu. Une autre opinion la voit comme liée à une affiliation religieuse. Une autre encore trouve que la spiritualité implique une question existentialiste* » [Ibid:153-154].

Ce travail ne se limite pas à une dimension spécifique de la spiritualité. En outre, il s'intéresse à la spiritualité en entreprise dans un contexte encore inexploré, la Tunisie, où il serait pertinent de permettre aux interviewés la formulation de leurs propres approches concernant ce concept.

2.2. Vers une théorie d'intégration de la spiritualité dans l'engagement de l'employé en matière RSE.

Plusieurs auteurs [Giacalone et al., 2004 ; Mohamed et al., 2004 ; Jurkiewicz et Giacalone, 2004 ;Ashmos et Duchon, 2000] mettent en exergue les raisons de l'engouement autour du concept de la spiritualité au travail:

- La pression due aux restructurations poussent l'entreprise à trouver des solutions spirituelles afin de mieux faciliter les changements [Cash et Gray, 2000 ; Mitroff et Denton, 1999]. Par ailleurs, les employés stressés, affectés moralement et socialement par les licenciements, la rationalisation et l'inégalité, tendent à rechercher des sources de *panacée* [Mohamed et al., 2004 ; Mitroff et Denton, 1999 ;Brandt, 1996 ; Beyer, 1999]. La spiritualité apparaît en réaction à l'*aliénation* des employés, comme une tentative de concilier le rapport employeur/employé [Cash et Gray, 2000].
- Les entreprises réalisent que le modèle actuel n'est plus supportable. Dès lors on assiste d'après Neal (1998), à une prise de conscience collective de la dimension spirituelle qui se manifeste comme une alternative de changement [Mohamed et al., 2004].
- Mohamed et al., (2004) avancent que la croissance de la compétitivité au niveau mondial pousse les entreprises à s'intéresser aux modèles japonais et chinois. Ainsi, il subsiste une attention grandissante pour les philosophies orientales (Bouddhisme, Tao, etc.) qui encouragent l'élévation spirituelle [Brandt, 1996] et soutiennent la conciliation de l'individu avec son environnement [Eck, 2001].
- La fin de vie professionnelle, spécifiquement pour les baby boomers, les met face à leur bilan articulé autour de l'interrogation «Qu'ai-je accompli et qu'est ce que je veux faire de ma vie ? « [Neal, 1998 ; Mohamed et al., 2004]. Selon Conger (1994), l'intérêt porté sur le sens de l'existence reflète une préoccupation spirituelle pour les travailleurs seniors.
- Conger (1994) estime que le travail devient l'unique lieu de vie sociale et d'affiliation communautaire. Par conséquent, les entreprises doivent promouvoir le bien-être spirituel de leurs employés afin de garantir un environnement professionnel sain.

Cependant malgré l'attention grandissante portée au sujet de la spiritualité au travail, rares demeurent les contributions empiriques relatives à ce sujet [Mohamed et al., 2004]. La plupart des travaux représentent principalement un état de l'art théorique se contentant de relater les apports conceptuels. Ceci tient d'abord de la dimension immatérielle de la spiritualité qui rend sa maniabilité empirique complexe [Daniels et al., 2000], se révélant parfois être extérieure des frontières de l'observation scientifique [Moberg, 2010]. Aussi, d'après Benefiel (2003), le caractère subjectif et religieux de la spiritualité a conduit à une confusion entre les deux concepts, et par conséquent, à un désintérêt probant dans l'étude de la spiritualité au travail

En conséquence du flou sémantique, la spiritualité au travail connait une polysémie de définitions. Cependant, les différentes contributions permettent progressivement de délimiter les contours de ce concept. Le tableau 3 reprend quelques définitions de la spiritualité au travail.

Tableau 3 : Synthèse des définitions de la spiritualité au travail

Les auteurs	**Définition de spiritualité au travail**
Ashmos et Duchon (2000 :137)	*La reconnaissance que les employés ont une vie intérieure qui nourrit et se nourrit par le sens du travail et qui prend place dans un contexte d'unité.*
Giacalone et Jurkiewicz (2003 : 91)	*Le cadre de valeurs organisationnelles mises en évidence dans une culture qui promeut l'expérience de la transcendance des employés à travers le processus du travail, facilitant ainsi leur impression d'être reliés aux autres d'une manière qui donne le sentiment de complétude et de joie.*
Marques (2005 :285)	*La spiritualité au travail est une expérience d'interdépendance et de confiance entre les personnes impliquées dans un processus de travail, engendrée par la bonne volonté individuelle; menant à la création collective d'une culture organisationnelle de motivation, incarnée par la réciprocité et la solidarité et conduisant à une meilleure performance globale, ce qui est finalement traduit par une excellence organisationnelle durable.*

Sur la base du tableau ci-dessus, la spiritualité au travail se rapporte à un cercle vertueux qui redéfinit la place du travail par rapport à l'inné de l'individu, dans une relation de corrélation et de d'interconnexion.

Consciente de l'importance de l'intégration de la spiritualité au sein de la stratégie sociétale, l'entreprise révise ses priorités organisationnelles et remet en cause les anciennes pratiques managériales fondées sur la rationalisation pour se tourner vers la spiritualité. « *Aujourd'hui, la question principale des managers et des directeurs n'est plus un problème de tâche ou de structure mais un problème d'esprit* » [Hawley, 1993: 1). De plus en plus d'entreprises reconnaissent au salarié le « *besoin croissant de quête de sens et de connexion avec une vérité plus profonde que nous avons appelé spiritualité* « [Thompson, 2000 :226]. Ainsi, le travail est « *redécouvert comme source de développement spirituel et de connectivité avec les autres*» [Mirvis, 1997 :199]. Reave (2005) considère que les pratiques spirituelles forment un environnement de travail éthique qui permet aux employés, de diminuer leur frustration, et de développer leur identification à l'organisation, leur implication, leur satisfaction au travail [Kolodinsky et al., 2008] et leur performance [Himmelfarb, 1994 ; Fox,1994].

Par ailleurs, certains auteurs tels que Fry (2005), Angelidis et Ibrahim (2004) ont mis en exergue l'effet du bien-être et des valeurs spirituels dans développement de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ce travail tente d'explorer, dans le contexte tunisien, l'impact de la spiritualité au travail sur l'engagement individuel en matière de RSE.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Des entretiens exploratoires

Afin d'identifier l'influence de la spiritualité sur l'engagement individuel en matière de RSE, ce travail choisit de suivre une démarche qualitative. L'outil d'investigation retenu est l'entretien semi-directif. En effet, évaluer le rôle de la spiritualité dans l'engagement des employés en matière de RSE au sein d'un contexte inexploré, la Tunisie, nécessite le passage par une étude exploratoire. Cette dernière permet de recenser les différents avis et d'interpréter la place de la spiritualité au travail.

Ce travail s'appuie sur une grille de lecture qui associe les champs théoriques relatifs à la RSE et à la spiritualité, laquelle sera ensuite confrontée au terrain et enrichie par celui-ci.

L'objectif de cette recherche n'est ni de tester des hypothèses ni d'examiner les théories proposées mais plutôt d'explorer et de repérer des régularités qui pourront ultérieurement être testées. C'est pourquoi ce travail s'inscrit dans une démarche abductive [Charreire et Durieux, 2003]. Cette démarche se caractérise par des allers-retours entre la littérature et le terrain. Selon David (2004 :6), « *l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité* ».

Pour garantir le bon déroulement de cette étape, le rassemblement du matériel empirique nécessaire à la compréhension de notre phénomène a été orienté par un guide préparé au préalable. Ce guide se propose d'apprécier l'influence de la spiritualité dans l'engagement individuel en matière de RSE. L'entretien débute par des questions relatives à la compréhension de la position du répondant envers la problématique de la RSE. A partir de là, l'entretien amène le répondant à décrire de manière précise son engagement à travers ses expériences personnelles. Cela permet ainsi d'évaluer son degré d'engagement, de volontarisme, et d'identification aux valeurs diffusées par l'entreprise. Par la suite, l'interviewé est invité à exposer ses motivations à agir de manière responsable et à décrire les apports de son engagement à la RSE. Ainsi l'effet de la spiritualité sur la responsabilité sociale de l'entreprise peut être mieux évalué.

Les quinze entretiens effectués au sein d'une même entreprise engagée dan la RSE, ont été totalement enregistrés et retranscrits afin de garder la richesse des discours et d'écarter toute subjectivité dans l'interprétation. Ils ont été analysés en se basant sur les thèmes du guide d'entretien. Le choix des acteurs interviewés est raisonné dans la mesure où il a été guidé par les critères d'échantillonnage théorique [Hlady-Rispal, 2002 : 82].

3.2. Présentation du contexte institutionnel de la spiritualité /implication : la Tunisie

Cette recherche menée dans un cadre encore inexploré, la Tunisie, permet d'enrichir les précédents travaux au regard de la RSE. Faisant le choix de l'ouverture (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, 2012), ce pays s'est aligné dans divers domaines sur ses partenaires commerciaux étrangers, et a ainsi mis en place des instruments et des structures permettant de développer la compétitivité de son tissu économique et industriel (www.pmn.nat.tn). Par ailleurs, selon le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, des stratégies d'accompagnement en matière de responsabilité sociale ont été mises en œuvre. En plus, des cadres législatif et institutionnel, des mesures incitatives ont été introduites pour promouvoir la RSE.

4. Résultats

4.1. L'engagement en matière de RSE

A l'instar de Meyer et Allen (1997) dans leurs travaux sur l'engagement organisationnel, ce travail distingue trois types d'engagement en matière de RSE :

Engagement affectif

L'engagement émotionnel à la stratégie sociétale, se rapporte l'identification du répondant aux valeurs organisationnelles en matière de RSE. En effet, le répondant, adopte parfois un comportement proactif en prenant l'initiative de proposer des actions allant dans ce sens. Il est poussé par une motivation intrinsèque, et se révèle investi d'un désir profond de contribuer efficacement au succès de la stratégie RSE sans se soucier des récompenses.

> *«Ici on trouve ces actions super et c'est pour ça qu'on le fait spontanément »* [Entretien 3]
>
> *« Comme dans une famille, il faut avoir des valeurs pour vivre, alors on le fait naturellement pour notre entreprise»* [Entretien 1]

Engagement normatif

Dans ce cas, les répondants se trouvent plutôt contraints par des pressions normatives. L'employé est lié à l'entreprise par une sorte de contrat moral, où il s'engage à adopter un comportement conforme à la politique sociétale. Cet engagement est exprimé à travers les codes de conduite, les chartes éthiques de l'entreprise et également dans le contrat de travail, selon lequel le respect des valeurs sociétales est formellement demandé. Dès lors, il s'agit pour les employés d'une forme d'engagement contraint. Dans une posture néo institutionnelle, le salarié s'engage suite à des pressions normatives et à des valeurs acceptées collectivement. Il s'implique dans la promotion de ces valeurs sous peine de sanctions voire de rupture de contrat.

> *« De toute manière on est obligé de respecter ces principes dans notre travail, vous savez, on a un code de conduite et d'éthique qui est signé par chaque employé quand il rejoint la compagnie et qu'il s'engage à respecter »* [Entretien 5]
>
> *« Notre code éthique est assez strict si un partenaire ou un employé le viole nous avons un comité qui peut statuer sur cette affaire »* [Entretien6]

Engagement opportuniste

Certains répondants expriment leur engagement sociétal à travers leur volonté de gagner la reconnaissance de la hiérarchie. Ils expliquent que leur participation à la stratégie sociétale de leur entreprise leur permet de gagner les encouragements de la direction qui contribuent positivement dans leur trajectoire de carrière. Cet engagement se révèle calculé dans la mesure où il repose sur l'attente d'une contrepartie.

> *« C'est important pour la suite de mon avenir ici que je suive et applique la politique que m'impose l'entreprise »* [Entretien 10]
>
> *« Moi je veux continuer à travailler dans cette entreprise et à faire carrière ici, et si je dois pour cela être socialement responsable je le serai, mais bon il faut dire que ce n'est pas très contraignant »* [Entretien 4]

Suite aux témoignages recueillis, il subsiste différents degrés de spiritualité au travail exprimés par les répondants. Le niveau de la spiritualité au travail enseigne sur le type d'engagement sociétal de l'employé. Il appert que les répondants animés par une forte spiritualité s'engagent de manière volontaire dans la RSE. Ils font preuve d'efforts et d'enthousiasme à appartenir à une entreprise socialement responsable. La spiritualité constitue un déterminant significatif à l'engagement de type affectif. En revanche, les répondants faisant preuve de peu de spiritualité au travail s'engagent dans la politique sociétale de manière calculée ou contrainte.

4.2. L'effet de la spiritualité sur l'engagement en matière de RSE

Certains répondants engagés affectivement dans la RSE ont eu recours pendant leurs témoignages à des concepts qui se rapportent selon certains auteurs (Pfeffer, 2003 ; Ashmos et Duchon, 2000 ; Milliman et al., 2003 ;Jurkiewicz et Giacalone, 2004) aux dimensions de la spiritualité au travail :

- La communauté : Certains répondants indiquent que leur engagement en matière de RSE constitue une évidence car ils considèrent leur entreprise comme leur famille. Ils se sentent emportés dans une dynamique collective qui les pousse à adopter ce comportement responsable autour de valeurs communes.

> *« Je m'intéresse aux dimensions de la RSE parce que je ne fais pas la différence entre la vie privée, la famille et l'entreprise »* [Entretien 1]
>
> *« Je ne suis pas au fait de tout ce qui se passe mais c'est un comportement qui fait partie de moi-même et de toute mon équipe. Donc on raisonne de la même manière parce que la dimension nous intéresse elle est très importante et elle est ancrée dans nos esprits »* [Entretien 3]
>
> *«Depuis que la société X a mis en place cette stratégie (RSE), je suis encore plus fier d'appartenir à ce groupe »* [Entretien 15]

Autrement appelée mutualité par Jurkiewicz et Giacalone (2004), la communauté est considérée par Ashmos et Duchon(2000), Milliman et al., (2003), Pfeffer (2003) en tant que dimension spirituelle. Selon Ashmos et Duchon (2000), le travail devient le principal lieu d'existence sociale de l'individu où il représente le membre d'un tout. Les employés se sentent appartenir à une entité interdépendante avec laquelle ils interagissent. Selon Jurkiewicz et Giacalone (2004), ce sentiment communautaire va augmenter l'engagement organisationnel, la satisfaction et l'estime de soi des employés.

- La générativité : A l'issue des entretiens, il ressort que certains répondants au mitan de leur carrière ou proches de la retraite expriment une plus grande préoccupation au bien-être de leur descendance. Ainsi ils apparaissent plus sensibles aux enjeux sociétaux.

> *« Moi personnellement pourquoi je me suis engagé dans la RSE parce qu'il y a eu un déclic. Effectivement c'est quand j'ai eu des enfants que je me projette plus dans l'avenir »* [Entretien 14]
>
> *« A l'approche de la retraite et quand je regarde ma carrière derrière moi, je me dis que j'aurais ainsi contribué au bien-être des futures générations »* [Entretien 15]

Le concept de générativité a été introduit par Erikson en 1950 comme un concept psychosocial avant d'être envisagé par Jurkiewicz et Giacalone (2004) comme une dimension

spirituelle. La générativité renvoie à un agissement sur le long-terme dans l'intérêt de la prochaine génération.

- Le sens au travail : les différents témoignages ont permis de mettre en exergue une cette dimension. Certains répondants expliquent que leur engagement dans la RSE leur permet un épanouissement et un comblement qui dépassent les valeurs matérialistes tout en les hissant moralement.

> *« Vous comprenez c'est l'épanouissement de l'homme c'est l'évolution qu'on vit c'est-à-dire qu'on ne se contente plus d'un bon salaire mais on veut aller plus loin dans des choses plus profondes, plus riches… »* [Entretien 11]

Le sens au travail représente selon Pfeffer (2003), Ashmos et Duchon (2000) et Milliman et al., (2003) une dimension spirituelle. Ces auteurs considèrent les employés comme des êtres spirituels dont les aspirations ne se limitent pas à un travail satisfaisant mais s'élargissent pour renfermer des objectifs plus profonds qui leur procurent un sens à la vie plus riche.

- La religiosité : Dans les témoignages recueillis, on note plusieurs références aux valeurs religieuses, qui selon certains répondants les incitent à s'engager en matière de RSE. Par ailleurs, le champ lexical relatif à la religion vient appuyer ce constat. On retrouve chez ces personnes des vocables liés à la religion tels que : Dieu, principes, foi, pécher, sacré. Les principes de la RSE rejoignent, sur plusieurs aspects, ceux dictés par la religion tels que : le respect, la non discrimination, la tolérance, la justice, etc. Il ressort à l'issue des entretiens que les personnes particulièrement sensibles aux valeurs religieuses s'engagent de manière volontariste à la stratégie sociétale de l'entreprise.

> *« La religion est basée sur des valeurs universelles et la RSE touche cela. Je ne sais pas si ceux qui ont crée ce concept ont pensé à la religion, mais les valeurs universelles comme la justice, la non discrimination, le respect de la nature humaine et de la nature, tout ça existe dans la religion. La RSE est une bonne philosophie » [Entretien 7]*

Les valeurs religieuses qui prônent les principes de solidarité, de clémence, et d'éthique [Mattis & Jogers, 2001] occupent selon El Akremi et al., (2007) une place importante au sein de la culture tunisienne. Elles orientent ainsi les rapports subsistant entre les individus. La religion s'imbrique aussi bien dans la sphère privée que dans la sphère publique. Ce constat rejoint celui de Rice (2006) qui a révélé l'effet des valeurs individuelles articulées autour de l'Islam dans le développement de l'engagement environnemental du citoyen égyptien.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche exploratoire suggèrent dans un premier temps, qu'il subsiste trois formes d'engagement en matière de RSE (affectif, contraint et opportuniste). Par ailleurs, ce travail met en exergue l'impact du degré de la spiritualité au travail sur le type d'engagement. Il ressort que la spiritualité au travail intervient de manière significative dans l'engagement de type affectif. Ceci s'explique par le fait que les valeurs spirituelles véhiculées par certains employés convergent avec la politique RSE. En revanche les employés qui manifestent des engagements de type contraint ou opportuniste se caractérisent a priori par une absence de spiritualité. Ces résultats présentent une contribution à la compréhension des antécédents de l'engagement de l'employé dans la RSE à travers le prisme de la spiritualité.

Ainsi les managers devraient tenir compte de la dimension personnelle intrinsèque en tant que levier pour encourager les employés à adopter un comportement socialement responsable.

Par ailleurs cette étude révèle que l'acception de la spiritualité au sein de la culture tunisienne est fortement marquée par la religion.

Cette recherche qualitative de nature exploratoire présente trois limites majeures : la première inhérente à la difficulté de saisir la dimension spirituelle, la deuxième relative au caractère subjectif des témoignages recueillis, enfin la dernière se rapporte à la taille réduite de l'échantillon.

De ce fait, ce travail constitue un premier jet qui mériterait d'être développé. Il serait intéressant pour les futures contributions d'augmenter la taille de l'échantillon et de diversifier les entreprise sollicitées en terme d'appartenance sectorielle.

BIBLIOGRAPHIE

Adriaanse J. (1991), *Penser la religion: recherches en philosophie de la religion, Volume 15,* Beauchense

Angelidis, J., Ibrahim, N.(2004), « An Exploratory Study of the Impact of Degree of Religiousness upon an Individual's Corporate Social Responsiveness Orientation», *Journal of Business Ethics*, vol. 51, n°. 2, p.119-128

Amadieu, J.F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise » in : Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, p. 1080-1083

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

Atchley R. (1997). « Everyday mysticism: Spiritual development in later adulthood», *Journal of Adult Development*, vol.4, p. 123–134.

Ball D., Hampton R., Chronis A., Bunker, M. (2001), « The development of spirituality and its effect on consumer behavior», *American Marketing Association, Conference proceedings*, vol. 12, p. 3-5.

Ball D., Hampton, R., Bunker M. et Chronis A. (2005), « « God found me that car»: marketplace synchronicity in the life-world of the Evangelical Christian consumer», *Society for the Consumer Psychology, Conference proceedings.*

Bansal, P., Roth K. (2000), «Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness». *The Academy of Management Journal*, vol. 43, n°4, p. 717-736

Benefiel M. (2003), "Organizational Science Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of organizational science", *Organization*, vol.10, p. 383-391

Benner D. G. (1989), « Toward a psychology of spirituality: Implications for personality and psychotherapy», *Journal of Psychology and Christianity*, vol.5, p.19-30

Berger P, Luckmann T. (1996), *La construction sociale de la réalité*, Paris, A. Colin

Beyer J. (1999), « Culture, meaning and belonging at work». *Paper presented at the Chocago Academy of Management meeting*

Boiral, O. (2006), « La Certification ISO 14001: Une Approche Néo Institutionnelle », *Management International*, vol. 10, n°3, p. 67-79

Bowen, H. R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row

Brammer S., Millington A., Rayton B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment», *The International Journal of Human Resource Management*, vol.18, n°10, p. 1701-1719

Brandt E. (1996), « Corporate pioneers explore spirituality peace», *HR magazine,* p. 82-87

Burack E.(1999), « Spirituality in the workplace», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n°. 4, p. 280-291.

Butts D. (1999), « Spirituality at work: an overview», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12 n°. 4, p. 328-331

Carroll, A.B. (1979), «A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance «, *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505

Cash K.C., Gray G.R. (2000), « A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace», *Academy ol Managemenl Executive*, vol. 14, n°. 3, p.124-133

Cavanagh G.F. (1999), « Spirituality for managers: context and critique», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12 n°. 3, p. 186-199.

Charreire S., DURIEUX F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart R.A. et Coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 57-81

Clarkson M.B. (1995), «A stakeholders framework for analysing and evaluating corporate social performance «, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117

Collier J., Esteban,R. (2007), « Corporate Social Responsibility and Employee Commitment Business Ethics», *A European Review*, vol. 16, n°1, p.19-33.

Conger A. J. (1994), *Spirit at work: Discovering the spirituality in leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Cox R.H. (2002), *The Sacrament of Psychology: Psychology and Religion in the Postmodern American Church*, Sanford, FL, In Sync Press, p. 288

Daniel J.L. (2010), « The effect of workplace spirituality on team effectiveness», *Journal of Management Development*., vol. 29, n°. 5, p. 442-456

Daniels D., Franz R.S., Wong K. (2000), « A classroom with a worldview: Making spiritual assumptions explicit in management educations». *Journal of Managements Education*, vol.24, p.540-562

David A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, p. 1-20

Davis K. (1960), « Can business afford to ignore social responsibilities", *California Management Review*, vol. 2, p. 70-76

Decock-Good C. (2000), « Des déterminants de la responsabilité sociétale », *Thèse de doctorat*, Université Paris IX – Dauphine

DiMaggio P, Powell W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, p. 146-160

Eck D. L. (2001), *America: How a « Christian Country» has Become the World's most Religiously Diverse Nation*, Harper, San Francisco.

El Akremi A.et al (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie », *AGRH*

Elkins D.N., Hedstrom L.J., Hughes L.L., Andrew L.J., Saunders C. (1988), « Toward a Humanistic-Phenomenological Spirituality : Definition Description, and Measurement», *Journal of Humanistic Psychology*, vol.28, n° 5, p.-18

Fornaciari C.J., Lund Dean, K. (2000), « Making the quantum leap Lessons from physics on studying spirituality and religion in organizations». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14, n°. 4, p. 335-351.

Freeman E. (1999), «Respose: Divergent stakeholder theory», *Academy of management review*, nol. 24, n°2, p. 233

Friedman M. (1962), *Capitalism and freedom,* Chicago, University of Chicago Press

Fry L. (2003), « Toward a theory of spiritual leadership». *The Leadership Quarterly*, Vol.14, p.693 -727

Fry L.W. (2005), « Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership», *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility*, p.47–83

Garcia-Zamor, J.C. (2003), « Workplace spirituality and organizational performance», *Public*

Administration Review, vol. 63, n°. 3, p. 355-63

Gherib J., Spence M., Ondoua Biwolé V. (2009), « Développement durable et PME dans les pays émergents, entre proactivité, opportunisme et compromis », *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 22, n°3, p. 355-375

Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003), « Toward a Science of Workplace Spirituality», in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance* (M.E. Sharpe, Armonk, NY).

Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L., Fry, L. W. (2004), « From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research», In R. Paloutzian, & C. Park (Eds.), *Handbook of the psychology of religion and spirituality* Newbury Park, CA7 Sage, pp. 515–528

Graber D.R., Johnson,J.A., Hornberger, K.D. (2001), » Spirituality and healthcare organizations / Practitioner application». *Journal of Healthcare Management. Chicago*, vol. 46, n°.1, p.39-51

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol.91, p. 481-510

Guillory W.A. (2000), *The Living Organization: Spirituality in Workplace*, Innovations International Inc., Salt Lake City, UT

Hampton R., Ball D., Chronis A. et Bunker M. (2002), « Evidence for the effect of spiritual growth on consumer behavior», *American Marketing Association, Conference proceedings*, vol. 13, p. 6-9

Hanna M.D., Newman W.R., Johnson,P. (2000), "Linking operational and environmental improvement through employee involvement", *International Journal of Operations and Production Management*, vol.20, n°2,p. 148–165

Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000), «The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies», *Organization studies, v*ol. 21, p. 697

Hawley J. (1993), Reweakening the spirit in work: The power of dharmic management. San Francisco: Berrett-Koehler

Himmelfarb G. (1994), *On looking into the abyss: Untimely thoughts on culture and society*, New York7 Knopf.

Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas*, Belgique, Ed. de Boeck

Husted B.W. (2000), «A contingency theory of corporate social performance», *Business and Society*, vo.13, n° 3, p. 286-294

Jones T. M. (1980), «Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, vol.22, n°2, p. 59-67

Jurkiewicz,C., Giacalone R. (2004), « A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance», *Journal of Business Ethics*, vol. 49, n°. 2, p. 129-42.

Kolodinsky R.W., Giacalone R.A., Jurkiewicz, C.L. (2008), « Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality», *Journal of Business Ethics*. Vol. 81, p.465-480

Krishnakumar S., Neck C.P. (2002),» The what, why and how of spirituality in the Workplace». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17 n°.3, p. 153-64

Leigh P. (1997), « The new spirit», *Training & Development*, vol.51, n°3, p26-33

LIVRE VERT (18 juillet 2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Commission Europpéenne

MacDonald D.A. (2000). « Spirituality. Description, measurement and relation to the five factor model of personality», *Journal of Personality*, vol. 68, p.153-197

Marques J. (2005), « Socializing a capitalistic world: redefining the bottom line», *Journal of American Academy of Business*, vol. 7, n°. 1, p. 283-287.

Mattis, J., Jogers, R. J. (2001), « A relational framework for the study of religiosity and spirituality in the lives of Africans », Journal of Community Psychology, vol. 29, n°5, p. 519-539.

McCormick D.W.(1994), « Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, n°. 6, p. 5-8

Meyer J., Herscovitch L. (2001), "Commitment in the workplace toward a general model", *Human resources management review*, vol. 11, p. 299-326

Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*, Thousand Oaks (CA), Sage

Meyer J.W., Rowan B., (1977), « Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony», *The American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363

Milliman J., Andrew J., Czaplewski., Ferguson, J. (2003), « Workplace spirituality and employee work attitudes. An exploratory empirical assessment». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n°. 4, p. 426-447

Mirvis P.H. (1997), « « Soul work» in organizations». *Organization Science*, vol. 2, n°.8, p. 193-206

Mitroff I. I., Denton E. A. (1999), « A study of spirituality in the workplace», *Sloan Management Review*, vol. 40, n°.4, p.83-92.

Moberg D.O. (2010), « Spirituality research: Measuring the immeasurable?» *Perspectives on science and Christian Faith*. vol. 62, n°2, p.99-114

Mohamed A., Wisnieski J., Askar M., Syed A. (2004), « Towards a theory of spirituality in the workplace», *Competitiveness Review*, vol.14, p 102-108.

Neal J. (1997), « Spirituality in Management Education: A Guide to Resources», *Journal of Management Education*, vol. 21, p. 121-139

Neal C. (1998), « The Conscious Business Culture», *Creative Nursing*, vol. 4, p.5–7.

Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », In : M.-F. Bouthillier-Turcotte, A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, p. 80-112

Pargament K. I. (1999), «The psychology of religion and spirituality? Yes and no», *International Journal for the Psychology of Religion*, vol.9, p.3-16

Péan J., (2010), *Implication des collaborateurs à la RSE :enjeux et leviers pour une contribution active dans les grandes entreprises françaises*, Mémoire, Université de Paris 12

Pfeffer J. (2003), « Business and Spirit: Management Practices that Sustain Values», in R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz (eds.), *The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E. Sharpe, Armonk, NY

Powell W.,DIMAGGIO P. (1991), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, Chicago, The University of Chicago Press

Reave L. (2005), « Spiritual values and practices related to leadership effectiveness», *The Leadership Quarterly*, vol.16, p. 655–687

Renesch J. (1992), *New traditions in business: Spirit and leadership in the 21 st century*. San Francisco, Berrett-Koehler

Reynaud E. (2003), "Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? » *Journée AIMS*, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003, 15p.

Rice G. (2006), "Pro-environmental Behavior in Egypt: Is there a Role for Islamic Environmental Ethics ?", *Journal of Business Ethics*, vol. 65, juin, p. 373-390

Schmidt-Wilk J.,Heaton D.P., Steingard D. (2000), « Higher education for higher consciousness: Maharishi University of Management as a model for spirituality in Management education», *Journal of Management Education*, vol. 24, n°. 5, p. 580-611

Slife B.D., Hope, C., Nebeker R.S. (1999), « Examining the relationship between religions spirituality and psychological science». *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 39, p.51-86

Sorge A. (2004), «cross national differences in human resources and organisations", in Harzing A.W.K. & Ruysseveldt J.V. (éd.), *International Human Resource Management*, London, 2d Edition, Sage

Stifoss-Hanssen, H. (1999), «Religion and spirituality: What a European ear hears», *International Journal for the Psychology of Religion*, vol. 9, p.25–33.

Suchman M.C. (1995), «Managing legitimacy: strategic and institutional approaches», *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p. 571-610

Swanson D. L. (1995), «Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of management review*, vol.20, n°1, p. 43-64

Thompson, C. M. (2000), *The congruent life: Following the inward path of fulfilling work and inspired leadership* San Francisco, Jossey-Bass

Turner J. (1999), Spirituality in the workplace», *CA Magazine*, vol. 132, n°. 10, p. 41-42.

Wood D. J. (1991), « Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, n°16, p. 691-718

Zinnbauer B. J., Pargament K. L., Scott A. B. (1999), «The emerging meanings of religiousness and spirituality: Problems and prospects». *Journal of Personality*, vol. 67, p. 889-919

Smidts A., Pruyn Ad.Th.H., Van Ryel C.BM. (2001), "The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, vol.49, n° 5, p. 1051-1062