



ENTREPRISE & SPIRITUALITE

RAPPORT

Décembre 2025

Le Centre Teilhard de Chardin, ouvert en juin 2023, est porté conjointement par la Compagnie de Jésus et les diocèses d'Evry Corbeil-Essonnes, Paris, Nanterre et Versailles. Pour contribuer à la fraternité dans un monde confronté à des enjeux complexes et parfois conflictuels, il offre un espace innovant de rencontre et de dialogue pour d'aider les acteurs du monde scientifique et professionnel et les étudiants à réfléchir aux évolutions scientifiques et technologiques d'un point de vue philosophique, éthique et spirituel.

Ses activités sont ouvertes à tous : enseignants et chercheurs, professionnels de l'entreprise, étudiants, grand public que les innovations scientifiques questionnent ..., quelles que soient leurs convictions religieuses et spirituelles.

Situé au cœur du pôle technologique et scientifique de Saclay, le Centre est également un lieu de vie spirituelle, accueillant les activités des communautés chrétiennes étudiantes, et offrant à ceux qui le souhaitent un lieu de ressourcement et de prière.

Plus d'informations sur le Centre Teilhard de Chardin et ses activités :

<https://www.centreteilharddechardin.fr/>

Centre Teilhard de Chardin, 12 rue Francis Perrin, Plateau de Saclay, 91190 Gif-sur-Yvette

INTRODUCTION

SEMINAIRE 2024 / 2025 « ENTREPRISE & SPIRITUALITE »

GROUPE DE REFLEXION ENTREPRISE, TECHNOLOGIE, ETHIQUE

La spiritualité suscite actuellement un grand intérêt notamment dans l'environnement professionnel. Cet intérêt croissant, qui contraste avec l'affaiblissement des pratiques religieuses dans les sociétés occidentales, est porté par un besoin, celui de faire face à la technicisation de l'économie, et à son accélération permanente¹. La spiritualité aménage, dans ce mouvement continu parfois deshumanisant, un espace vital, source de répit, de sens et de reconnexion.

Ce courant s'est traduit par un foisonnement de pratiques et d'ouvrages managériaux et théologiques. Il fait écho aux travaux de philosophes ou sociologues tels que Hartmut Rosa, Bruno Latour, ou Baptiste Morizot, qui se sont interrogés sur le rapport au vivant de notre société.

Le cycle « entreprise & spiritualité », a été lancé par le groupe de réflexion « Entreprise, technologie, éthique » du Centre Teilhard de Chardin, au cours du troisième trimestre de l'année 2024 pour explorer ce mouvement, en connaître les traductions concrètes, en cerner le potentiel mais aussi les limites, en évaluer la cohérence et le sens.

Le cycle a été organisé en deux phases. Une série de rencontres a réuni en 2024 une vingtaine de participants autour d'un ou plusieurs intervenants, à distance. Une réunion de synthèse intermédiaire début 2025 a permis d'en dégager les premiers enseignements. Dans un second temps, un séminaire de réflexion interactive d'une demi-journée, organisée dans les locaux des Facultés Loyola à Paris, a permis d'approfondir la réflexion engagée et d'en dégager les éléments qui lui donnent sens et en dessinent la perspective.

Ce rapport restitue l'ensemble des éléments et résultats de cette réflexion. Il a été rédigé par Dominique Bailly et Philippe Bénard qui ont organisé et animé le cycle, avec le concours de Marc Grassin, Directeur de l'Institut Vaugirard², et l'appui de Catherine Larrieu, directrice adjointe du Centre Teilhard de Chardin, et de Hugues Dunoyer, responsable du groupe de réflexion.

Hugues DUNOYER

Responsable du groupe Entreprise - Technologie – Ethique

Dominique DEGOUL sj

Directeur du Centre Teilhard de Chardin

¹ Cf. Sophie Izoard-Alliaux, Spiritualité et management : entre imposture et promesse, une lecture théologique. CERF patrimoines 2022

² Parmi les organismes rassemblés par l'Institut Catholique de Paris (ICP), l'Institut Vaugirard-Humanités et Management est un lieu de formation, de partage et d'actions, proposant aux dirigeants et managers d'entreprises publiques ou privées trois types d'activités : Ateliers pratiques et prospective, Parcours dirigeants et Management de proximité, Cycles de conférence.

PLAN

<i>Introduction</i>	3
1. Présentation du thème	7
<i>Première phase</i>	
2. Résumé des interventions	11
3. Synthèse intermédiaire et questionnement	19
<i>Seconde phase</i>	
4. Résumé du séminaire de réflexion de septembre 2025	23
5. Conclusions et perspectives	29
<i>Postface</i>	31
<u>Annexes :</u>	33
– Liste des intervenants	
– Éléments bibliographiques	

PRESENTATION DU THEME

Associer entreprise et spiritualité peut sembler à première vue paradoxal, provocateur même, tant la première évoque par excellence un univers de rationalité et de matérialité et la seconde un univers de transcendance et d'immatérialité.

Peut-être faut-il pour comprendre la pertinence et la puissance de cette mise en relation s'arrêter sur chacun de ces termes et en saisir la nature.

L'entreprise, agent économique et communauté humaine

L'entreprise est un agent économique majeur, qui produit 70%³ de la richesse d'un pays comme la France. Sa mission est de produire des biens et des services, dans le contexte d'une économie de marché qui impose la compétition. Son activité s'inscrit donc dans un cadre sans affect, a priori dépourvu de portée philosophique ou spirituelle. Mais son identité pour autant ne se résume pas à cela.

Le modèle de l'entreprise est créé lors des premières révolutions industrielles pour pouvoir produire en grande quantité et à faible coût, grâce à l'invention des machines et à la disponibilité de nouvelles énergies. Pour y parvenir l'entreprise doit mobiliser au même endroit – autour des machines - un grand nombre de collaborateurs dont la nécessité d'une organisation précise de l'activité suppose engagement, alignement et stabilité. Ainsi, dès le départ l'entreprise ne se définit pas seulement comme un agent économique mais aussi comme une communauté humaine et sociale.

Cette activité humaine s'inscrit certes dans une relation contractuelle, mais elle est portée par un sens partagé, des valeurs, une histoire et des projets qui façonnent une culture et alimentent un sentiment d'appartenance. L'entreprise évolue par ailleurs dans un territoire et n'est pas étrangère à ses réalités et ses enjeux. Elle est de fait un acteur de la Cité. La nature humaine de l'entreprise, avec ce qu'elle peut avoir d'émotionnel et de spirituel est indéniable, et dès lors, le pont entre ces deux univers, économique et spirituel, est établi.

Un siècle environ après les premières révolutions industrielles, de nouvelles ruptures de très grande ampleur – la digitalisation, la mondialisation et la financiarisation – impactent profondément cette dimension humaine et sociale. La compétition s'étend à la planète entière et devient grâce aux technologies de plus en plus rapide et intense. L'accélération s'impose comme le phénomène majeur du XXI^{ème} siècle.

Cette accélération a des conséquences fortes sur le fonctionnement des entreprises. La transformation des organisations devient permanente. L'agilité devient le mot d'ordre. Le sens se dilue dans le mouvement et le progrès dans l'innovation. La préservation de ressources naturelles trop sollicitées peine à s'établir.

C'est dans ce contexte que l'appel à la spiritualité se déploie. Philosophe penseur de l'accélération Hartmut Rosa propose, au travers du concept de résonance, de se reconnecter à la nature, aux autres et à soi-même pour faire face à la perte de sens et à la fragmentation sociale. D'autres auteurs comme Baptiste Morizot invitent à une meilleure compréhension de notre relation au vivant. Bruno Latour quant à lui dénonce la course en avant technologique et remet en cause le dualisme du matérialisme et de la spiritualité.

³ Incluant les sociétés financières et d'assurance. Le secteur non marchand produit 20% de la richesse et le secteur agricole ainsi que les indépendants 10%. Source Direction du Trésor mai 2025.

La spiritualité échappe à une définition commune

Mais que signifie donc spiritualité ? Et que signifie-t-elle plus précisément lorsqu'on l'évoque à l'endroit des entreprises et de ses acteurs ? La spiritualité ne se confond pas avec la religion. Et si la religion s'inscrit généralement dans un cadre doctrinal et de rituels bien définis, la spiritualité, elle, ouvre le champ le plus libre aux convictions et aux pratiques les plus variées. La question de sa définition dès lors est ardue, pour ne pas dire impossible. Sophie Izoard-Allaux, chercheuse spécialiste de la relation entre spiritualité et management évoque une « sémantique nomade » qui fait de la spiritualité « un impensé de la littérature en management ». Catherine Voynet Fourboul autrice de plusieurs ouvrages sur le sujet note « une grande variété de spiritualités » ayant « des caractéristiques contrastées » dont l'inventaire a suscité en lui-même des travaux de recherche.

La spiritualité échappe donc à une définition partagée. Mais, derrière ce qui peut être considéré comme une carence conceptuelle⁴ qui complique son appréhension, il y a une évidente commodité pratique. L'indéfinition autorise en effet une grande liberté. Elle permet à chacune et chacun de donner cours à sa vision et de composer sa propre expérience.

Le regain de la spiritualité s'inscrit, de ce point de vue, dans le vaste courant émancipateur qui se déploie depuis la fin du XX^{ème} siècle⁵ et qui fait émerger la société des individus. Tout tend à se personnaliser, se « *customiser* », y compris la vie spirituelle.

Le management et la spiritualité

Ce courant n'épargne pas l'entreprise qui oriente la relation-salarié vers une logique marchande (marketing RH et gestion des talents) et qui, par ailleurs, cherche à intégrer la spiritualité dans la panoplie de ses outils de développement personnel. Particulièrement en vogue aux Etats-Unis, la « Corporate Spirituality » vise à mobiliser la spiritualité tant au bénéfice du bien-être que de la performance de l'organisation. Dans cet environnement aussi, le recours à la spiritualité emprunte les voies variées les plus variées telle que la méditation, le sens au travail, la qualité de vie au travail, la culture du « care », les valeurs, le renforcement de la vie communautaire, le management collaboratif, l'adhésion à la raison d'être, etc.

La jonction entre l'entreprise et la spiritualité est donc avérée. Mais cette rencontre, sous cette forme, n'épuise pas le sujet. Les questions les plus importantes demeurent.

- La question du lien avec la religion tout d'abord. La spiritualité se définit souvent en tension avec la religion dont elle souhaite se libérer du formalisme et des contraintes⁶. Elle se donne ainsi une plus grande liberté mais se prive de son apport en même temps qu'elle prive la religion de sa dynamique. Ce point est bien sûr important et la dénomination de notre réflexion aurait très bien pu d'ailleurs l'intégrer explicitement sous l'intitulé « entreprise, spiritualité *et* religion ».
- La liberté peut conduire à l'errance. Une spiritualité en roue libre peut mener à une certaine forme de solitude et d'insatisfaction, ou en tous cas d'interrogation. C'est ce qui a motivé la plupart des participants à prendre part à cycle : profiter d'un espace de dialogue qui, au-delà de la clarification

⁴ D'autres chercheurs (Foucault et Mongeau) décrivent la spiritualité comme « un phénomène complexe, difficilement palpable, et multidimensionnel qui ne peut se définir simplement ».

⁵ Sans la seconde moitié du XX^{ème} siècle, Mai 68, la chute du mur de Berlin mais aussi Vatican II provoquent et illustrent la remise en cause de l'ordre social, culturel et politique qui structurent jusqu'alors la société.

⁶ Selon Catherine Voynet Fourboulle « la spiritualité est souvent connoté négativement à la religion du fait des peurs (damnation, exclusion, excès de pouvoir) ».

conceptuelle, permet de partager les pratiques, de réfléchir à leur sens et trouver de nouvelles sources d'inspiration.

- La mobilisation encore récente de la spiritualité par l'entreprise a vite rencontré la critique de son instrumentalisation. Elle risque en effet de se contenir au champ du développement personnel et du bien-être, et d'être placé ainsi au service de la performance. Mais si une grande vigilance est requise dans l'observation du management de la spiritualité ou du management par la spiritualité, il n'en reste pas moins que le travail a en lui-même une dimension spirituelle évidente que ce soit dans le sens qui lui est donné que par la valeur reconnue ou ressentie du geste professionnel. Il faut donc veiller dans ce domaine à « ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain ».

Ces éléments de questionnement qui ne sont pas exhaustifs et se sont enrichis au fil de la réflexion ont dicté la programmation des séances et le choix des intervenants. Le parti pris de ce rapport est de respecter le cheminement suivi et d'en aborder les résultats de façon chronologique, en donnant une large part à la restitution des interventions et des échanges.

Au cours de la première phase sont intervenus une spécialiste du fait religieux en entreprise, un théologien, et des consultants intervenant dans l'élaboration de la raison d'être des entreprises, ou dans la gestion des émotions.

Au cours de la seconde phase (séminaire de réflexion) sont intervenus une théologienne pour une présentation de la pensée sociale de l'Église, et un dirigeant d'entreprise pour un témoignage.

Marc Grassin, directeur de l'Institut Vaugirard⁷ a accompagné la réflexion tout au long du cycle.

⁷ Maître de conférence à la faculté de Philosophie de l'ICP, Marc Grassin est docteur en pharmacie et en éthique médicale. Il dirige l'Institut Vaugirard, lieu de formation, de partage et d'actions à destination des dirigeants au sein de l'Institut Catholique de Paris.

PREMIERE PHASE

RESUME DES INTERVENTIONS

LUCY DE NOBLET

Un fait religieux en entreprise qui prend de l'importance dans un contexte de privatisation des religions et de diversité. Des entreprises qui n'ont d'autres choix que de le gérer au mieux sans interférer dans le débat religieux ou de valeurs.

Lucy de Noblet, fondatrice et directrice d'INAGORA, est consultante et formatrice depuis 2006 sur les questions d'intelligence religieuse et de gestion de la laïcité et du fait religieux en milieu professionnel. Elle anime un réseau d'experts qu'elle peut solliciter en fonction des besoins spécifiques de chaque mission. Elle conseille les entreprises pour les aider à élaborer leur politique interne sur la gestion du fait religieux. Lucy de Noblet intervient également dans diverses institutions sur ces sujets.

Elle accompagne par ailleurs les entreprises dans le développement de leurs relations publiques et sociétales avec les structures et personnalités religieuses d'intérêt pour l'activité de l'entreprise, en France, en Europe et à l'international. Lucy de Noblet a fondé et anime le club Entreprises & Religions.

Lucy de Noblet, franco-britannique, est titulaire d'une maîtrise de juriste trilingue d'affaires (français, anglais, italien ; université de Grenoble), d'un DEA en droit et sociologie de la décision médicale (université de Paris-VIII), de l'habilitation Valeurs de la République et laïcité et elle a été auditrice de l'Institut des hautes études du monde religieux (IHEMR).

- Le fait religieux en entreprise est traité par la loi de 2004 et a une dimension sociétale, pratique et organisationnelle. Au-delà, c'est bien évidemment aussi un sujet très personnel. Très présent dans l'actualité, le fait religieux est apparu avec la perte du religieux commun à la société française.
- La France est assez atypique. Quand on interroge les entreprises, 66.5% ont été confrontées au fait religieux et dans 54% des cas, il y a eu intervention managériale avec une connaissance des règles juridiques dans 45% de ces interventions. Les faits les plus courants sont constitués par des signes ostensibles, des fêtes et le rapport aux femmes. La discrimination, le plus souvent souterraine, vis-à-vis des femmes est de 14% du total des faits.
- Concernant le cadre juridique, il est important de noter que le cadre du secteur public, beaucoup plus strict, est très différent de celui du privé. L'origine du cadre juridique est la liberté de conscience absolue, la liberté d'expression qui conduisent à la laïcité de la République. Le socle législatif, c'est la liberté avec ses garanties et ses moyens correspondants.
- Au niveau du comportement de l'encadrement en entreprise, il y a quelques règles essentielles qui sont d'abord de ne pas adopter une posture de théologien et de respecter les convictions. Le tout dans un contexte français où le sentiment antireligieux est très fort. Quelle peut être alors la place laissée à la spiritualité dans un tel contexte d'obsession antireligieuse interroge Lucy de Noblet ? Le besoin de sacré et de spiritualité est donc d'autant plus prégnant qu'il est moins assuré par les religions. De façon similaire, il en résulte des faits religieux invisibles qui sont aussi très présents. L'encadrement est sous pression et doit prendre l'initiative.

Idées clé

- L'importance prise par le fait religieux dans le débat public rend compte d'une évolution contrastée des religions marquée tout à la fois par un retour et un déclin.
- A l'exception notable du secteur public, la gestion du fait religieux reste pour l'essentiel à la libre appréciation des organisations et de leurs responsables.
- Le cadre réglementaire n'est donc d'aucun secours pour orienter, délimiter et gérer la spiritualité en entreprise.
- La spiritualité échappe par ailleurs souvent au registre religieux.

JOHAN VERSTRAETEN

En dépassant l'utilitarisme et l'hyper activité, le dirigeant va apprendre à écouter et à prendre conscience de son intériorité. Il deviendra vulnérable et saura avoir un comportement éthique en se donnant le temps nécessaire pour faire confiance aux autres.

Johan Verstraeten est un expert de renommée internationale en éthique sociale qui s'est également spécialisé dans la relation entre le leadership et la spiritualité. Il a étudié les sciences religieuses, la philosophie (avec une mineure en sciences sociales) et l'éthique théologique. De 1981 à 1987, il a été assistant en pensée politique et sociale au département des sciences politiques de la KU.Leuven. De 1987 à 1990, il a été collaborateur scientifique au Centre pour l'économie et l'éthique.

Avec son collègue Jef Van Gerwen, il a été le fondateur de l'éthique d'entreprise en Flandre. Leur livre « Business et éthique » a été récompensé par le prix Strategies for Europe 2000.

En 1987, il a obtenu un doctorat en éthique théologique et, à partir de 1990, il a enseigné à la faculté de théologie et de sciences religieuses, où il est devenu professeur titulaire. Il a également été professeur extraordinaire d'éthique des affaires à Tilburg pendant plusieurs années. Depuis octobre 2021, il est professeur émérite avec mission et reste donc lié à l'université. Son enseignement portait notamment sur l'éthique des affaires, l'éthique des ingénieurs, l'éthique sociale, l'éthique de la guerre et de la paix. En 2013, il a introduit le cours « Leadership, spiritualité et intégrité professionnelle », auquel il participe toujours activement.

En tant qu'ancien directeur du Réseau européen d'éthique, il a organisé en 2001 le « Sommet européen de l'éthique » au Parlement européen.

- Johan Verstraeten ouvre son intervention en faisant le lien entre spiritualité et management ; le management tend en effet à considérer la fuite dans l'irréel comme un moyen. Mais la pratique spirituelle ouverte à tous est le contraire d'une fuite dans l'irrationnel. C'est une volonté de se connecter avec le monde et l'écosystème. C'est un réalisme profond, une conscience de la terre qui introduit à la réflexion éthique. À ce stade, distinguons la spiritualité et le leadership du management. Dans le leadership, le « savoir pourquoi » est présent. Dans le management le « comment » (rationalité instrumentale) est présent. Le marché, la bureaucratie ou la nécessité des résultats financiers ne se soucient pas suffisamment des aspects humains et éthiques et ne posent pas la question du sens. La transformation du manager en leader exige une quête de sens.

Elle nécessite aussi de lever les obstacles qui causent une aliénation et rendent la personne incapable d'agir à partir d'un but fondamental.

- Les deux obstacles majeurs

- La rationalité du management réduit le fonctionnement humain à la doxa de l'utilitarisme ; c'est alors la caverne de Platon avec sa représentation affaiblie de la réalité qui débouche sur la recherche de solutions inadaptées avec la fétichisation des chiffres et un langage détérioré. Il faut dépasser la gestion raisonnable et changer de regard sur les choses pour sortir de la « monoculture » ; il s'agit de surmonter ainsi la démotivation qui résulte d'une performance réduite aux chiffres.

Ce faisant, c'est la confrontation à un autre jeu de langage pour se reconnecter face à l'avenir et redonner un sens. On renoue avec la vie qui signifie à la fois joie, espoir, amitié et souffrance qui peut en résulter.

- Le deuxième obstacle, c'est l'hyper activité qui aliène notre intériorité. Etty Hillesum parle des gravats, du remplissage du vide par des activités qui conduit à une estime de soi dépendante alors du « regard du système ». La vie devient mimétique et on danse sur une partition qui n'est pas la nôtre. Le besoin de spiritualité est donc essentiel à une vie féconde.

- Besoin d'une spiritualité

- 1^{er} aspect : le besoin de spiritualité passe par la contemplation pour s'ouvrir au réel, en même temps de se décentrer pour se laisser aller et s'ouvrir au souffle et au monde. Il en est de même dans l'entreprise avec l'écoute : le chef doit d'abord savoir écouter.
- 2^{ème} aspect : devenir conscient de son intériorité et de son désir profond. La spiritualité offre deux chemins : l'introspection ou la rencontre directe avec son intériorité et l'identification avec des personnes et textes (dans le sens large du mot) qui nous révèlent des désirs fondamentaux et des perspectives qu'on ne peut pas connaître directement par soi-même. La vie est l'art de la rencontre avec ce qui vient de l'extérieur. C'est un processus d'appropriation dans lequel on s'identifie jusqu'au point où ce qu'on a intériorisé devient le point de référence de la vie auquel on devient fidèle.
- 3^{ème} aspect : accepter notre vulnérabilité et ne pas chercher à être parfait, sachant qu'il y a des fissures et qu'il y en aura toujours. Cette conscience de soi rejoint l'éthique de la considération : elle transforme l'entreprise qui est alors dirigée avec les autres.
- 4^{ème} aspect : la patience qui implique de savoir distinguer entre chronos et kairos⁸. Cette patience a un côté révolutionnaire, il faut savoir donner du temps au temps.
- 5^{ème} aspect : la spiritualité qui conduit au courage d'être comme l'a si bien expliqué Paul Tillich dans son ouvrage portant ce titre. Quand on a confiance dans la vie et en soi, on fait confiance aux autres. La spiritualité ainsi considérée permet d'humaniser, de créer des espaces de liberté et d'humanité : la sagesse mène à la vie.

⁸ Chronos est le dieu grec du temps qui s'écoule, de la destinée et Kairos désigne le bon moment pour agir. (Source RTS - Catherine Erard).

Idées clé

- La spiritualité n'a rien d'une fuite dans l'irrationnel. Elle relève d'un réalisme profond car elle permet de se connecter à soi, et au monde.
- Pour autant la spiritualité en entreprise nécessite de dépasser les deux obstacles que constituent l'hyperactivité et une représentation de la rationalité réduite à l'utilitarisme.
- Ceci conduit à être vigilant vis-à-vis d'une pratique instrumentale de la spiritualité, la rangeant parmi les outils de management au service de la seule performance de l'organisation.
- La spiritualité passe par la contemplation. Il faut s'ouvrir au monde et à soi.
- De même, le manager doit d'abord savoir écouter.

JOHAN GAUTIER

Le narratif est à la base de l'explication du monde pour homo sapiens et il le conduit au sacré et au rituel, source de la vraie performance. Aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'une raison d'être car on ne peut plus s'en remettre à l'évidence du progrès. Il faut de nouveaux repères et repenser le geste qui devient partie intégrante de la découverte du sens.

Fondateur de Terre des Hommes, de l'essai éponyme d'Antoine de Saint Exupéry, Johan est également entrepreneur, mentor, coach et entraîneur.

Il a forgé sa culture technologique pendant les premières années de son expérience au sein de grandes entreprises Américaines du logiciel.

*En 2010 il est certifié Coach Executive et confonde **toguna.io**, solutions de concertations massives pour un Leadership Agile. Il a notamment accompagné les Comités de Direction de Michelin, Orange, Engie, Ducasse Paris, et d'autres, à déployer des démarches d'intelligence collective à très grande échelle, sur des enjeux critiques tels que la co-construction d'une raison d'être, la modélisation collective d'une culture d'entreprise, la construction d'un futur désirable ou les transformations des états d'esprits et postures*

Il intervient à École Polytechnique Executive Éducation sur les thématiques raison d'être, engagement par le sens et leadership. Johan est également moniteur d'apnée et a grandement contribué au développement de l'activité en France en créant en 2003 le club Apnée Passion

- Une des facettes de la spiritualité dans l'entreprise, c'est le sens ou la raison d'être et c'est sur ce thème à l'origine que Johan Gautier aide les entreprises à discerner ce qu'il faut faire pour progresser en cohésion. Dans son esprit, cela rejoint la notion de récit. Il articule les grands récits avec la raison d'être pour accompagner des grands groupes comme Orange ou Michelin dans leur stratégie de transformation.
- L'articulation de la progression proposée par Johann Gautier est la suivante
 - Homo Sapiens possède, par essence, une adhésion aux récits. Pour le meilleur et pour le pire. Ces récits engendrent parfois du sacré, qui est à vivre ensemble et dont l'aspect collectif conduit aux religions.
 - Il nous invite à poser un questionnement Kantien sur le geste : éthique ou conséquentialiste ? A l'heure de la performance à tout prix, l'exemple de l'Apnée montre

qu'une approche en finalité est dangereuse et que la performance nait d'un geste relâché, sans intention.

- L'histoire de la Rus de Kiev⁹ (ou Rous de Kiev) qui s'inspira du royaume des Francs pour se construire une identité malgré l'absence de limites géographiques et donc d'unité de lieu, en instituant une religion d'état, montre a posteriori le rôle des grands récits et des religions par rapport au sens. Il s'agit de faire corps autour d'une unité de sens, le peuple fait corps en s'inspirant des religions.
- L'explication scientifique de l'évolution d'homo sapiens peut être donnée à partir de la génétique et du codage où les « bugs » jouent un rôle clé. Il y a, en quelques sorte, une coévolution gènes/culture illustré par la famine qui conduit à boire du lait de vache malgré les incompatibilités d'origine. De cette coévolution nait la théorie de l'esprit.
- La théorie de l'esprit c'est la capacité d'homo sapiens de penser ce que l'autre pense jusqu'au 5^{ème} ordre. C'est ce qui permet de créer des fictions et de se mettre « à la place de ». C'est le fondement des premiers mythes.
- D'ailleurs tous les contes sont construits avec les mêmes briques. Ces récits vont conduire à des coopérations inédites. Ils vont permettre de coopérer avec des individus inconnus sur la base d'un récit commun en reconnaissant les émotions, les souvenirs et les causes avec le désir. Ce qui rejoint la théorie de René Girard sur le désir mimétique : ce que je désire, c'est le désir de l'autre¹⁰. La production d'un récit, c'est une combinaison de désirable, de rationnel et de sacré dont le discours de Kennedy sur la conquête de la lune est un bon exemple.
- Pourquoi aujourd'hui ce besoin d'une raison d'être dans les entreprises ? Dans un passé récent, c'est le progrès qui fournissait un « sens évident ». On peut situer l'apogée de cette vision dans les années 1980/1990. Cette vision ne fonctionne plus vraiment et les nouvelles générations sont très demandeuses de sens y compris dans le travail. Et si l'on reste dans la recherche de rentabilité, que reste-t-il du sens en entreprise ?
- Johan Gautier poursuit en disant que le narratif est insuffisant. Ce qui conduit à s'intéresser aux raisons d'agir et au sacré. Le biais choisi pour ce faire est paradoxalement la performance en apnée où l'intention portée sur la performance est contreproductive à cause de la consommation d'oxygène du cerveau qui alors augmente !
- Après un petit détour par *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*,¹¹ Johann Gautier avance que la spiritualité n'est pas un précepte mais « un regard porté » comme en art¹². L'esprit tire alors de lui-même plus qu'il n'a.¹³ Nous pouvons aussi nous référer à Bernard Stiegler et sa critique de la modernité industrielle pour qui le geste ne compte plus et qui reste fixée sur l'objectif¹⁴.
- La raison d'être crée une notion d'identité qui permet aux salariés de dire, « j'en fait partie ». Ainsi Michelin a créé un narratif de destination très clair, un rêve d'entreprise en cohérence avec sa R&D ; des racines et un geste créent une identité de transformation qui invoque la performance de l'entreprise.

⁹ La Rus' de Kiev (882 – 1140) est la plus ancienne entité politique commune à l'histoire des trois États slaves orientaux modernes : Biélorussie, Russie et Ukraine. Source Wikipedia.

¹⁰ Sylvain Durain, *René Girard, du désir à la violence*, Paris, Verbe Haut, 2024.

¹¹ Eugen Herrigel, *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Paris, Dervy-Livres, 1998.

¹² Le recours à l'art peut aussi être un cache misère à cause de l'esthétisme. Néanmoins, il convient d'évoquer ici l'œuvre de Fabienne Verdier qui peint et qui est en recherche permanente de spiritualité tout en accordant une grande importance au geste dans sa peinture. Un bon exemple a été fourni par l'exposition de 2022-2023, *Le chant des étoiles*, au musée Unterlinden inspirée en partie du panneau de la résurrection du retable d'Issenheim.

¹³ C'est une des différences de cette approche par rapport à l'Indouisme.

¹⁴ Voir par exemple, Bernard Stiegler, *Réenchâter le monde – la valeur esprit contre le populisme industriel*, Paris, Flammarion, 2008.

- Johan revient sur la question du geste et de l'oubli du geste beau. L'urgence sociale et climatique nécessite de s'ouvrir à un nouveau paradigme pour une pratique personnelle parallèle avec le collectif visant à changer sa vie. Nous sommes la planète des exerçants, nous faisons corps avec notre propre corps, il n'y a pas de spirituel sans apprentissage du geste qui dit relâchement par la maîtrise approfondie provenant d'un apprentissage discipliné.
- Finalement, c'est quoi le geste du dirigeant ? Marc répond : la capacité à prêter attention. Le spirituel d'un dirigeant, c'est de ne pas perdre « le prêté attention ». Il faut encore réinterroger le spirituel, le sacré et le religieux encore plus avant d'ici et pendant la séance de synthèse du 23 janvier avec Marc Grassin
- Enfin, Johan croise de nombreux dirigeants qu'il accompagne sur le « beau geste », c'est à dire que faire lorsque le résultat, la performance n'est pas au rendez-vous ? Comment savoir que l'on fait bien si l'on ne peut le mesurer ? Comme en apnée, c'est alors la beauté de l'intention qui fait geste, avant sa finalité.

Idées clé

- Le sens et la raison d'être, mais aussi le récit, forment la dimension spirituelle de l'entreprise.
- Alors que le sens était dans les années 80 ou 90 porté par le progrès, il s'incarne davantage aujourd'hui dans l'identité et dans le geste
- Le beau geste suppose relâchement et s'apprend.
- Le geste du dirigeant, ce qui fonde sa spiritualité, c'est le « prêté attention »

ETIENNE FIESSINGER et THIERRY MORISSEAU

Faire respirer les organisations dans une approche qui associe étroitement stratégie, organisation et développement personnel.

Etienne Fiessinger et Thierry Morisseau, aux profils contrastés, sont les deux co-fondateurs d'EZALEN. Ils interviennent aussi bien dans des entreprises que dans des communautés monastiques, où ils explorent les ressorts émotionnels, symboliques et organisationnels propres à ces environnements exigeants

Etienne Fiessinger est diplômé de Sciences Po Paris, consultant depuis 25 ans. Son cœur d'expertise porte à la fois sur le secteur de l'économie sociale et solidaire et le secteur bancaire et financier. Ancien associé du Cabinet Eurogroup, il a cofondé EZALEN pour dépasser une vision du conseil trop abstraite ou mimétique. Sa conviction : les organisations évoluent durablement lorsqu'elles transforment leur rapport au réel, au terrain et aux interactions, lorsqu'elles acceptent de revisiter leur manière de décider et de coopérer.

Thierry Morisseau est thérapeute. Il accompagne depuis plus de vingt ans les dirigeants, les équipes et les personnes dans une exploration sensible de leur vécu professionnel. Il aide chacun à discerner ce qui se joue émotionnellement, individuellement et collectivement, à en faire une ressource pour une transformation authentique, incarnée.

La complémentarité de leurs approches nourrit un double savoir-faire stratégique et relationnel, clé pour faire émerger des organisations plus agiles, plus créatives et plus engagées, dans un monde où la complexité n'est plus un obstacle mais un terrain d'apprentissage.

- Lorsque nous intervenons dans une organisation, qu'elle soit économique ou monastique, nous constatons toujours la même tension : derrière les structures, les règles et les objectifs, il existe un souffle plus discret, parfois oublié, qui pourtant conditionne la vitalité collective. Ce souffle, c'est le sensible. Le sensible comme manière d'habiter les relations, de donner une place au vécu, d'écouter ce qui circule dans les interstices : les émotions, les non-dits, les élans, les résistances.
- Introduire ce sensible suppose de dépasser une vision mécanique du fonctionnement organisationnel. Les entreprises, pressées par des objectifs très concrets, rationalisent le réel au point d'en étouffer parfois la respiration. Notre travail consiste alors à rouvrir cet espace, à redonner de la fluidité, en permettant que les émotions puissent être reconnues sans être confondues avec l'identité des personnes. La maîtrise ne réside pas dans le contrôle, mais dans l'accueil lucide.
- Les monastères nous ont beaucoup appris sur cette dynamique. Là où la règle offre un cadre qui stabilise les pulsions et fonde l'éthique commune, la vie communautaire confronte chacun à lui-même. Le vieillissement, le poids des charges, le choc de certaines crises, la pression d'un monde qui s'accélère : autant de réalités qui rendent aujourd'hui l'équilibre monastique délicat. Pour autant, leur manière d'aborder les tensions, d'en prendre soin et de les transformer, inspire les organisations laïques. L'enjeu peut se résumer ainsi : comment contribuer à l'apaisement d'un collectif vivant dans une époque d'excitation permanente, alors même que les figures d'autorité traditionnelles ont perdu de leur évidence ?
- Dans les entreprises, la difficulté prend une autre forme : le monde du « process » omniprésent tend à faire oublier le corps de l'organisation. On sait faire circuler de l'information, mais plus difficilement de l'émotion. C'est pourquoi nous mobilisons des objets tiers, des rituels d'écoute, des méthodologies qui permettent de capter le non-verbal et de faire émerger ce qui cherche à se dire sans trouver son chemin. C'est souvent là que se cachent les vrais sujets de réforme, ceux qui transforment durablement.
- Au cœur de cette approche, il y a toujours une figure-clé : le dirigeant. Non pas comme l'autorité hiérarchique classique, mais comme porteur d'une éthique vivante. L'accompagner, c'est l'aider à clarifier ses convictions, à les incarner et à les diffuser de manière contagieuse. Notre rôle, à travers notre présence étrangère au système, est d'aérer l'organisation. Mais l'intention va plus loin : transformer cette aération en inspiration. Faire en sorte que le collectif retrouve un souffle, un élan, un désir partagé.
- L'entreprise sensible n'est pas un concept abstrait. C'est une organisation qui assume que sa performance s'appuie autant sur la stratégie que sur la qualité des relations, autant sur la rigueur que sur l'écoute. Une organisation qui fait de ses valeurs non pas une vitrine, mais un moteur d'engagement, qui choisit, face à la complexité du monde, non pas le repli mais une manière renouvelée de faire corps et de faire sens ensemble.

Idées clé

- L'organisation est un organisme vivant : elle a besoin de respiration, d'écoute et d'attention, au-delà d'une approche strictement mécanique.
- L'expérience des communautés monastiques constitue une source précieuse d'inspiration pour les organisations en quête d'équilibre et de sens.
- Le travail sur les émotions, individuel et collectif, est une clé de maturité pour naviguer dans un monde en accélération permanente.
- L'éthique incarnée du dirigeant est un vecteur puissant de transformation, en créant des dynamiques de sens partagées.
- Une entreprise sensible est une entreprise engagée, inspirée, capable d'assumer la complexité comme une opportunité de croissance.

SYNTHESE INTERMÉDIAIRE ET QUESTIONNEMENT

REUNION DU 25 JANVIER 2025 EN CLOTURE DE LA PREMIERE PHASE

RESUME DES ECHANGES

Succédant aux quatre séances organisées précédemment autour d'une intervention d'expert, une réunion de synthèse intermédiaire a permis d'en tirer les premiers enseignements et d'en dégager la ou les problématiques devant être approfondies par la suite.

VERBATIM

- *Nous avons plus parlé de spirituel que de spiritualité car la spiritualité implique la transcendance. Par exemple : le « prêter attention », où est-ce ?*
 - *Il semble maintenant utile d'en venir à la Doctrine sociale de l'Eglise en ayant recours à des membres des EDC.*
 - *Différents points en tension sont à explorer pour réunir un « corpus » adéquat, par exemple la tension entre spirituel, spiritualité et religion ou encore la tension entre social et intériorité.*
-
- *Le sujet se pose dans nos sociétés à cause de la perte de sens et les dirigeants du monde économique sont questionnés. Mais ce monde a des générosités et la spiritualité s'y construit au jour le jour.*
 - *Quand nous parlons de spiritualité et de performance, de quoi parlons-nous ? D'un simple lieu ou d'une spiritualité précise ? Du chef d'entreprise qui se tourne vers l'amour et la gratuité ? Avec en toile de fond un risque permanent d'instrumentalisation.*
 - *Pour avancer, il faut honorer la grande diversité des corps constitués et des situations et voir ceux qui font de la gestion « autrement » (cf. l'histoire de la personne handicapée).*
-
- *Nous nous sommes surtout placés du point de vue du dirigeant et il a manqué l'approche RSO – RSE, bien-être et responsabilité sociétale. Nous avançons vers ces valeurs à l'aide d'internet, la noosphère du temps présent !*
 - *Il faut retrouver une sagesse dans l'interreligieux qui peut apporter une pierre à la République, mais l'espace de l'entreprise interdit ce qui relève de l'esprit ou de la spiritualité. La référence à une communauté est pourtant indispensable. A reprendre dans le « livrable ».*
-
- *L'enjeu, c'est de ressourcer l'entreprise dans la spiritualité en notant au passage que le séminaire est déjà un exercice spirituel. Mais il faut préciser plus avant ce que l'on a en vue, pour quelle utilité ? Et redéfinir les problématiques.*
 - *Par ailleurs, l'entreprise en tant qu'acteur a-t-elle un rôle à jouer ? Ce qui introduit la question éthique dans un contexte de crise sans précédent au niveau de la religion, au niveau des générations, au niveau de l'écologie.*
 - *L'entreprise, c'est une manière de participer au monde ; or la spiritualité se réalise dans la vie sociale. Comment une quête peut-elle se jouer dans la situation d'urgence que nous connaissons par rapport aux questions fondamentales ? L'encyclique « Dilexit Nos » peut ouvrir des pistes.*

VERBATIM (SUITE)

- *Je suis fasciné par certains leaders mais je reste loin du catholicisme. Attention de ne pas rester avec une image ancienne de l'entreprise. Il faut savoir la remettre en cause mais on utilise de plus en plus des outils pour tout contrôler ! Dans ce contexte, c'est quoi le dirigeant spirituel ? Quelles réponses peut-il apporter ?*
 - *Il pourrait être utile de réfléchir aussi sur la spiritualité versus le politique et l'environnement. L'entreprise pourrait aussi être vue comme lieu de vie et d'échange dans une économie régénérative.*
-
- *En termes de méthode, une bibliographie s'impose, au premier rang de laquelle il devrait y avoir Saint Éphrem et la définition de la spiritualité comme la problématique du séminaire.*
 - *Le sous-jacent, c'est le problème du sens, jamais absolu malgré notre besoin d'absolu, mais quelle est la réalité de la soif de spiritualité en entreprise ?*
-
- *Il faut clarifier le lien de continuité entre spirituel, vu comme un fait anthropologique, et le fait religieux.*
 - *Il faut un spécialiste de Teilhard qui mette un esprit commun et réélargisse l'entreprise vers le spirituel.*
 - *Le spirituel fait partir du job mais comment l'aventure fait-elle partie de l'aventure spirituelle ?*
 - *Produire un document à affiner ensemble pour aller vers le monde de l'entreprise.*
-
- *Les attentes sont diverses et il faudrait se tourner sur ce qui existe déjà au MCC et au EDC.*
-
- *Faire une problématique en pensant à pour quoi et pour qui ? Nécessité également de pouvoir interpellier le monde de l'entreprise en faisant un papier « martyr » qui sera écrit en définissant la spiritualité pour commencer, pour aboutir à dire en quoi il y a problème.*

Problématiques à approfondir et suite de la démarche

Le succès de la spiritualité tient beaucoup à ce qu'elle procure un espace de liberté et d'épanouissement à l'écart, voire en résistance aux pressions de l'organisation et à tout ce qui peut constituer une contrainte normative. Il y a, de ce point de vue dans l'appel à la spiritualité une dimension émancipatrice, qui place cet appel dans une double tension :

- Vis-à-vis de la religion, qui incarne par définition un univers foncièrement normé, enraciné dans des croyances théorisées et ritualisées, et qui peuvent être perçues par certains comme limitantes voire aliénantes. Au risque de se priver du capital historique, doctrinal et expérientiel des religions.
- Vis-à-vis aussi de l'organisation elle-même. Face à l'accélération de la vie économique et sociale, et de pressions sur la performance sans cesse accrues, la spiritualité joue un rôle défensif. Il s'agit là de résister à ce que les injonctions de performance pourraient avoir de déshumanisant et de maintenir un alignement suffisant avec ses propres valeurs.

Toutefois il existe - particulièrement dans le monde anglo-saxon - un courant visant à intégrer la spiritualité dans le management¹⁵.

Ces différentes tensions placent le dirigeant face à deux voies possibles :

- La première consiste à aborder la spiritualité comme un instrument utile de management en l'intégrant dans le vaste appareillage du développement personnel, du bien-être et de la raison d'être. Le risque bien sûr est ici celui de l'instrumentalisation, la spiritualité pouvant être détournée de sa nature, nécessairement à distance de la vie opérationnelle, et se réduire à l'usage d'un outil de gestion.
- La seconde consiste à « entrer » ou vivre en spiritualité de façon très individuelle, sur un mode intime, à l'écart tant de l'organisation et de son management que de la religion, à laquelle il est difficile de se référer explicitement et qui semble vouloir elle-même se tenir à l'écart d'un terrain qui lui est étranger.

Chacune de ces deux voies peut placer le dirigeant dans un certain inconfort ou une certaine frustration. Est-il alors possible d'envisager ou de construire une troisième voie conduisant le dirigeant à vivre autant qu'à promouvoir une « spiritualité agissante » qui, sans être diluée dans les pratiques ou politiques de management, aurait pour ambition d'impacter l'organisation et ses équipes ? Une spiritualité ni militante ou prosélyte, ni clandestine et au seul service de son intériorité ?

C'est cette question qui doit être approfondie au cours d'une seconde phase.

Son exploration suppose de dépasser les deux tensions évoquées auparavant.

Spiritualité et organisation

Le risque d'une instrumentalisation de la spiritualité ne doit pas conduire à ignorer tout ce que l'organisation contient - en elle-même et par elle-même - de spirituel, ni par conséquent sa capacité à faire vivre cette dimension spirituelle. Le projet d'une entreprise, et plus encore sa mission ou sa raison d'être expriment et nourrissent par exemple cette dimension spirituelle, en donnant sens à l'activité individuelle et collective. Le travail lui-même est porteur de sens, par ce qu'il permet d'exprimer ou de réaliser et par les relations qu'il crée et développe¹⁶. Il existe par ailleurs un continuum entre les différentes pratiques rattachées au développement des personnes et des organisations, dont certaines peuvent en effet rencontrer la spiritualité, sans s'y confondre [voir encadré ci-dessous].

Spiritualité et religion

Une religion sans spiritualité, c'est à dire réduite à des rituels à finalité juridique ou régressive, n'a guère de sens, même si elle peut rencontrer une vraie demande. Par ailleurs, la loi, en France, n'interdit pas, en tant que telle la présence de la religion dans l'entreprise privée. Reste que le lien entre la spiritualité au travail et la religion peine à s'établir. Les raisons en sont multiples et souvent anciennes, mais il est vrai que la parole de l'Église concernant l'entreprise et le rôle des dirigeants est perçue comme lointaine et peu audible. Cette parole pourtant existe, elle n'est pas nouvelle ni figée, ne serait-ce qu'au travers de la Pensée Sociale de l'Église.

La seconde phase de la réflexion a été organisée autour de ces deux volets, en faisant appel à une théologienne et à un dirigeant d'entreprise.

¹⁵ Certains auteurs (Duyck & Mhenoui) soulignent l'existence de deux courants de pensée opposées, l'un déniait tout lien possible entre la spiritualité et la performance et l'autre assumant le fait, au contraire, que la spiritualité constitue un facteur clé de performance. Illustrant la réalité opérationnelle de cette seconde école, ces auteurs présentent les métriques très élaborées destinées à évaluer le niveau de spiritualité des entreprises. [RIMHE, 2013/4, n°8, vol 2.]

¹⁶ Ariane Berthoin Antal & Sandrine Frémeaux, Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail [RIMHE, n°8, 2013]

**APPORT DOCUMENTAIRE,
ISSU DE LA LITTÉRATURE MANAGERIALE**

L'INTEGRATION DE LA SPIRITUALITE DANS L'ENTREPRISE : exemples de réalités concrètes

1. La Spiritualité en milieu professionnel

La spiritualité en entreprise peut être définie comme la recherche de sens et de connexion dans le travail, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Elle s'exprime souvent par des valeurs telles que l'authenticité, la compassion, et la cohésion. Ces valeurs peuvent contribuer à une culture d'entreprise plus inclusive et éthique. La spiritualité ne doit pas être confondue avec la religion ; elle englobe un spectre plus large d'expériences humaines.

2. Initiatives et pratiques

- Programmes de bien-être
De nombreuses entreprises mettent en place des programmes de bien-être qui intègrent des éléments spirituels. Cela peut inclure des séances de méditation, des pratiques de pleine conscience, et des ateliers de développement personnel. Ces initiatives visent à réduire le stress, à améliorer la satisfaction au travail et à favoriser un environnement propice à la créativité.
- Leadership éthique et serviteur
Le concept de leadership serviteur, qui met l'accent sur le service aux autres, est de plus en plus adopté. Les leaders sont encouragés à développer une vision qui valorise le bien-être des employés et des parties prenantes. Ce style de leadership favorise une culture d'entreprise où la collaboration et l'empathie sont essentielles.
- Valeurs et mission d'entreprise
De nombreuses organisations réévaluent leur mission et leurs valeurs pour y intégrer des principes spirituels. Cela peut passer par des engagements en matière de responsabilité sociale, de durabilité, et de respect de la diversité. En alignant la mission de l'entreprise avec des valeurs éthiques et spirituelles, les employés se sentent souvent plus motivés et engagés.
- Espaces de récupération et de réflexion
Certaines entreprises aménagent des espaces dédiés à la méditation ou à la réflexion, permettant aux employés de prendre des pauses pour se reconnecter avec eux-mêmes. Ces espaces offrent un environnement calme qui favorise la concentration et la créativité.

3. Bénéfices potentiels

L'intégration de la spiritualité dans le milieu de travail peut engendrer plusieurs bénéfices :

- Amélioration du bien-être : Les pratiques spirituelles peuvent contribuer à la santé mentale et au bien-être des employés, réduisant ainsi l'absentéisme.
- Renforcement de la cohésion : Une culture d'entreprise axée sur des valeurs partagées peut renforcer les liens entre les employés, favorisant un climat de confiance et de collaboration.
- Productivité accrue : Des employés épanouis et engagés sont souvent plus productifs et créatifs.
- Attraction et rétention des talents : Les entreprises qui valorisent la spiritualité peuvent attirer des candidats à la recherche d'un sens et d'une mission au-delà des simples objectifs financiers.

4. Défis et limites

Malgré les bénéfices potentiels, l'intégration de la spiritualité dans l'entreprise n'est pas sans défis :

- Diversité des croyances : Les convictions spirituelles sont variées et il est crucial de ne pas imposer une vision particulière qui pourrait aliéner certains employés.
- Équilibre entre Professionnel et Personnel : Les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent devenir floues, ce qui pourrait entraîner des tensions.
- Résistance au changement : Les entreprises ayant des cultures plus traditionnelles peuvent rencontrer des résistances lors de l'implémentation de programmes spirituels.

SECONDE PHASE

SEMINAIRE DE REFLEXION DU 11 SEPTEMBRE 2025

Le séminaire de réflexion du 11 septembre 2025 a réuni une vingtaine de participants qui, pour la plupart, n'avaient pas participé à la première phase. Deux intervenants ont été invités : Edward Hladky, chef d'entreprise, pour un témoignage, et Monique Baujard, théologienne, pour un éclairage sur la Pensée Sociale de l'Église (PSE). Des travaux en quatre sous-groupes ont ensuite été organisés, donnant lieu à une synthèse.

TEMOIGNAGE D'EDWARD HLADKY

Edward Hladky est dirigeant et accompagnateur de dirigeants en leadership, stratégie et gouvernance. Il dirige la filiale française d'Iron Mountain, leader mondial de la gestion d'archives physiques et numériques, de dématérialisation de documents et de gestion de flux documentaires (ECM). Edward Hladky a occupé plusieurs fonctions de senior management en Ventes & Marketing au sein du Groupe Danone. Il a débuté sa carrière chez Kronenbourg. Edward Hladky est diplômé de l'École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises du Havre-Caen.

Il a été Président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens Ile de France Ouest de 2021 à 2025

Edward Hladky témoigne de son expérience de la Pensée Sociale de l'Église en tant que dirigeant d'entreprise.

- Spiritualité du dirigeant : Elle est vue comme nécessaire pour faire avancer l'entreprise. Edward insiste sur l'importance de la prière quotidienne (matin, situations difficiles, relecture le soir) et sur le rôle du « leader serviteur » qui doit tendre vers le bien, sans prétendre à la perfection.
- Appui sur la pensée sociale chrétienne : Il ne s'agit pas d'imposer des règles, mais de donner des principes : dignité, subsidiarité, participation, bien commun, solidarité, destination universelle des biens. Les principes de subsidiarité et de participation se traduisent notamment par le respect de la sécurité, la délégation de responsabilités, la participation de tous (collaborateurs, actionnaires, syndicats), et le partage du pouvoir (ex : parts en capital).
- Compatibilité entre spiritualité et performance : Les piliers de la pensée sociale chrétienne sont vus comme des leviers positifs pour l'activité et la qualité d'implication des salariés. Des exemples dans sa propre expérience professionnelle illustrent ces impacts positifs.
- Raison d'être : Elle inscrit le projet de l'entreprise dans le temps long et aide à ralentir face à l'accélération. Il est essentiel d'aligner la raison d'être de l'entreprise avec celle du dirigeant, pour apporter le meilleur de soi-même. Si ce n'est pas aligné, cela peut créer des difficultés à la fois personnelles et pour l'entreprise.

INTERVENTION DE MONIQUE BAUJARD

Monique Baujard est une avocate et théologienne d'origine néerlandaise.

Elle arrive en France en 1975, y fait ses études de droit et devient avocate. En 1983, elle s'inscrit au barreau de Paris et exerce son activité pendant dix ans. En 1995 elle entame des études de théologie et en 1999, elle rejoint la Conférence des évêques de France (CEF) où elle exerce différentes fonctions.

En 2009, après avoir obtenu une maîtrise en théologie à l'université catholique de Louvain, elle est nommée directrice du Service national Famille et société de la CEF. Sa nomination est d'autant plus remarquée qu'elle est la première femme à occuper ce poste. Son mandat de trois ans est renouvelé en 2012.

À la suite de ce mandat, elle continue de s'impliquer pour la transformation de l'Église catholique en France. Elle est notamment l'une des fondatrices du collectif Promesses d'Église, dans le comité de pilotage duquel elle a siégé de 2019 à 2024.

En 2020, elle est élue présidente des « Amis de La Vie », l'association de lecteurs de l'hebdomadaire La Vie.

Monique évoque la pensée sociale chrétienne, qui n'est pas uniquement catholique, et qui est largement accessible à tous, croyants ou non.

Monique fait un rappel de l'évolution de la PSE depuis Leon XIII, 1er pape à avoir publié une réflexion sur les conditions économiques et sociales dans *Rerum Novarum* en 1891. Ce texte est certes marqué par le paternalisme de l'époque mais offre déjà des éléments clés qui restent valables pour aujourd'hui :

- Respect de la dignité humaine impliquant le respect de la dimension spirituelle de la personne ;
- De là découlent des implications pour la durée et les conditions de travail (salaire équitable pour pouvoir subvenir à ses besoins, accès à la propriété comme gage de sécurité et temps libre pour la vie familiale et spirituelle) ;
- Le rôle de l'Etat pour protéger le Bien Commun, avec la protection des droits des plus faibles et la nécessité de corporations pour défendre les droits des ouvriers ;
- Le rappel de la place centrale de l'humain dans l'économie.

La spécificité de la PSE est d'exiger simultanément le respect de la dignité humaine et le respect du bien commun ce qui oblige à articuler l'individuel et le collectif en reconnaissant l'humain comme être relationnel et spirituel, devant contribuer au bien commun.

- Le respect de la dignité humaine implique le respect de toute personne et de toute la personne, c'est-à-dire toutes les dimensions de la personne, celle-ci ne peut être réduite à être uniquement consommateur ou producteur. De ce principe découlent plusieurs autres principes :
 - La subsidiarité
 - La participation,
 - L'option préférentielle pour les pauvres (veiller à ceux qui ne peuvent pas spontanément participer à la vie en société).
- Le respect du bien commun vise l'ensemble des conditions sociales qui permettent aux personnes de s'épanouir. Il en découle les principes de :
 - La solidarité,
 - La destination universelle des biens.

L'Église propose ces grands principes mais c'est aux chrétiens et non chrétiens de réfléchir ensemble à ce que ces principes impliquent dans le devenir de l'homme. La PSE est mal connue. Laudato si' (2015) est un des rares textes qui a eu un écho plus large, notamment parce que le pape François ne s'est pas positionné comme « vous avez un problème et nous avons la solution » mais bien « nous avons un problème et nous proposons des éléments de notre tradition religieuse pour trouver ensemble des solutions ».

Monique termine son exposé en se référant à Hartmut Rosa qui estime que la religion peut enrichir la démocratie. La foi propose un rapport non-utilitaire à l'autre, un regard différent sur le monde et les religions offrent des temps et de l'espace pour l'expérimenter.

ECHANGES A L'ISSUE DES EXPOSES

Le temps d'échange entre les participants, à la suite et en réaction aux deux présentations, a permis de relever les commentaires suivants :

- Il est difficile de mesurer l'apport du spirituel dans l'entreprise vis-à-vis de sa performance
- La spiritualité peut aider à ralentir le rythme et préserver de l'usure des ressources (notamment psychiques), mais cela reste en tension avec les impératifs économiques. Il est donc important de dire la raison d'être d'une entreprise.
- L'exemplarité du manager est essentielle pour sa crédibilité et participe à rendre les décisions difficiles plus humaines.
- Ce qui est recherché, ce n'est pas la spiritualité en soi, mais la possibilité d'intériorité.

TRAVAUX EN SOUS-GROUPES

A la suite de ce temps d'échange, plusieurs questions ont été soumises aux participants à traiter au sein de plusieurs sous-groupes.

A la lumière de votre expérience, comment le dirigeant peut-il par la spiritualité maintenir ou développer une approche humaniste et conforme à ses valeurs du management ?

- Par la relation à l'autre : écoute, considération de l'altérité et des talents.
- Par la relation à soi : alignement avec sa mission et raison d'être.
- Par la relation au collectif : développement du corps social, mobilisation autour d'un projet commun.

Des difficultés existent, issues de tensions entre respect de chacun et exigence de performance, mais aussi issues d'écarts culturels, et plus souvent liées à la pudeur dans l'affichage des convictions.

De quelles pratiques ou gestes spirituels pouvez-vous personnellement témoigner ?

- Prière, discernement, relecture, disponibilité, messes
- Gestes managériaux à dimension spirituelle : conduite du changement, écoute, éthique, régulation relationnelle, stimulation de la performance

Quelle contribution la pensée sociale de l'Église catholique peut-elle apporter à la promotion de l'humanisme et à la régulation de la performance économique et financière des organisations ?

- En apportant de l'éthique et des repères
- En permettant de gérer les tensions différemment
- En éclairant l'enjeu des partages entre les besoins des actionnaires et ceux des personnes de l'entreprise (partage des bénéfices) et aussi en appelant à tenir compte des besoins plus spécifiques des jeunes
- En veillant à la prise en compte de l'intégrité de la personne

Pour mettre en œuvre cette contributions, l'Église doit quitter sa position de surplomb.

Individuellement, doit on agir sans le dire ou témoigner ?

Dans quelle situation la PSE a-t-elle été pour vous une référence inspirante et utile pour décider ?

- Pour prioriser la fonction sur le grade
- Permettre aux collaborateurs d'exprimer leur compétence
- Dans la relation avec les musulmans
- Pour expliquer des choix stratégiques en évoquant les principes éthiques
- Permettre de demander aux collaborateurs d'intégrer 1h30 dans leur agenda pour réfléchir à la vision de leur périmètre
- Dans la gestion de questions managériales individuelles difficiles

Le télétravail crée une barrière supplémentaire dans la relation.

Le fait de dire qu'on est chrétien est difficile mais une fois dit, cela libère des échanges.

Commentaires finaux

- La PSE est peu connue mais éclairante et incitative à l'action.
- Les dirigeants peuvent aussi apporter leur expérience aux prêtres, qui sont eux aussi exposés au management des collaborateurs et notamment des bénévoles.
- La spiritualité doit s'ancrer dans une tradition, une foi. Elle ne doit pas être un concept flou mais être incarnée et visible dans l'action.
- Défi actuel : face à une fragmentation, une accélération et une déconnexion relationnelle dans nos sociétés, la spiritualité incarnée vise à se reconnecter à soi et aux autres.

SYNTHESE DE LA REFLEXION

La spiritualité est une notion aux contours vastes et aux définitions multiples. En philosophie, la spiritualité est le caractère de ce qui est spirituel, indépendant de la matière. En religion, la spiritualité désigne davantage les croyances et pratiques qui concernent la vie de l'âme, la vie spirituelle. Les sciences de gestion ont élargi ces définitions à des notions telles que le sens, l'adhésion à la raison

d'être, la relation humaine, l'harmonie intérieure, la transcendance. La spiritualité devient alors « une valeur de base que l'on doit retrouver dans toutes les sociétés ¹⁷».

La spiritualité a ainsi pris place dans la littérature managériale et s'est incarnée dans de multiples valeurs et pratiques, qui ont donné lieu à leur tour à des méthodes et instruments de mesure précis et élaborés.¹⁸ Ce développement montre que les organisations comme les managers peuvent avoir ou rechercher un niveau de conscience plus élevé et davantage incarné dans l'action; mais il nourrit en même temps la crainte d'une spiritualité instrumentalisée, « sans âme », détournée au profit de la performance de l'organisation.

Qu'en disent les participants de cette réunion de réflexion ?

Il est à noter d'abord que les propositions ou illustrations de nature professionnelle ou managériale, telles que :

- La relation à l'autre
- La considération de l'altérité et des talents
- La régulation relationnelle
- L'écoute
- La prise en compte de l'intégrité de la personne
- La gestion des tensions
- La relation avec le corps social
- La conduite du changement
- L'éthique
- Les choix stratégiques
- La mobilisation autour d'un projet
- La vision (encourager les responsables à prendre du temps pour cela)
- L'expression des compétences (favoriser)
- Le partage des bénéfices
- La prise en compte des jeunes
- Se reconnecter

sont plus fréquemment exprimées que celles qui relèvent plus explicitement du domaine religieux. Mais que ces dernières sont en revanche affirmées avec conviction :

- La prière
- Le discernement, la relecture
- Les relations avec les musulmans
- La PSE, peu connue mais éclairante
- L'information des prêtres
- L'ancrage dans la foi
- Dire que l'on est chrétien

Ces items peuvent par ailleurs se répartir entre ce qui relève de l'individu et ce qui relève de l'organisation et du collectif.

¹⁷ Catherine Voynet-Fourboul, La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership

¹⁸ Le modèle de Barrett (Richard Barrett) définit, en prolongeant la pyramide de Maslow, 7 niveaux de conscience : la survie, la relation, l'estime de soi, la transformation, la cohésion, la différence, le service. Les trois dernières relèvent selon lui de la dimension spirituelle, les quatre autres de la dimension physique, émotionnelle ou mentale. Ce modèle, très utilisé, s'applique tant aux organisations qu'aux personnes.

La « production » des groupes de travail dessine ainsi une typologie de la spiritualité en entreprise qui peut être représentée par le tableau suivant :

		NIVEAU	
		INDIVIDUEL	COLLECTIF
REGISTRE	PERSONNEL	Ex. : Se reconnecter	Ex. : Solidarité
	MANAGERIAL	Ex. : La relation à l'autre, l'écoute	Ex. : Les choix stratégiques
	RELIGIEUX	Ex. : La prière	Ex. : La PSE

L'ensemble de ces propositions donne à voir une spiritualité à la fois incarnée - dans le travail autant que dans la vie de l'organisation - et inspirée, ancrée dans la foi, les convictions et les pratiques et religieuses.

Mais le lien entre ces deux univers, professionnel et religieux, demeure avant tout empirique. Il est vrai qu'en France, la place de la laïcité incite, dans le cadre professionnel, les religions à la retenue, et les pratiquants à la discrétion. A chacune et chacun de vivre et gérer ce lien à sa façon, de « s'en débrouiller » avec ses propres ressources.

Sur ce point, si les échanges ne remettent pas en cause la dualité des univers et la nécessité d'un environnement professionnel neutre, ils laissent néanmoins transparaître quelques désirs : une plus grande diffusion et prise en compte de la Pensée Sociale chrétienne, une identité chrétienne davantage assumée.

Le séminaire lui-même et l'intérêt pris par les participants à échanger sur leurs visions et leurs pratiques révèlent de façon implicite un besoin de partage et d'éclairage des expériences.

CONCLUSIONS & PERSPECTIVES

Les interventions et les échanges tout au long de ce cycle de réflexion en attestent : la relation entre l'entreprise et la spiritualité se joue et doit être entretenue à deux niveaux :

- A l'échelle de l'organisation, c'est à dire la spiritualité **de** l'entreprise :

L'entreprise, communauté humaine orientée vers un but commun, peut être considérée comme ayant une dimension spirituelle.

Cette dimension s'incarne dans sa vie collective, ses valeurs, le sens donné à son activité, les relations qu'elle tisse en son sein et à l'extérieur etc. Cette dimension est intrinsèque mais sa qualité ne va pas de soi : la pression économique ou financière, tout comme des situations de crise, peuvent affecter la vitalité spirituelle d'une organisation, en « asséchant » son fonctionnement.

- A l'échelle des individus qui la composent, c'est-à-dire la spiritualité **dans** l'entreprise :

L'entreprise est un espace de relation, et le travail une situation d'expression et de réalisation¹⁹. Naturellement la qualité du travail et la qualité de la relation au sein de l'entreprise varient considérablement, selon les formes d'organisation du travail, les méthodes de management et le cadre social.

Le dirigeant est donc face à un double enjeu. Celui de la spiritualité de l'organisation qu'il dirige et celui de sa propre spiritualité.

De facto, le dirigeant agit sur la dimension spirituelle de l'organisation et la fait vivre. Par exemple en veillant au sens donné à l'activité, au travers par exemple l'expression d'une mission, d'une raison d'être ou tout simplement d'une stratégie ; en cultivant l'identité collective, l'histoire ou la culture de l'organisation ; en investissant la dimension éthique de l'activité de l'entreprise et de responsabilité ; en étant attentif au cadre social, à la qualité de vie au travail, et à l'humanisme du management.

Il partage par ailleurs avec tous les salariés, en tant qu'individus, la possibilité d'avoir personnellement une vie spirituelle en milieu professionnel. L'organisation peut certes plus ou moins développer des conditions favorables²⁰ à cette vie spirituelle, mais elle relève surtout de l'initiative de chacune et chacun.

Cette vie spirituelle peut être intime et s'ancrer dans la foi et la religion. Elle peut aussi s'incarner dans la façon de cultiver les relations, de gérer les tensions, d'intégrer des valeurs. Elle peut s'exprimer par le sentiment d'appartenance et l'engagement dans un métier, une filière professionnelle porteurs d'un savoir et d'une éthique.

Le lien entre entreprise et spiritualité est ainsi décrit. Mais qu'en est-il du lien entre la spiritualité et la religion, dont l'importance est aussi soulevée dès l'introduction de ce rapport.

Les chercheurs A. Berthoin Antal et S. Frémeaux le soulignent : « si le concept de spiritualité au travail est peu utilisé dans la majorité des entreprises occidentales, c'est aussi par ce qu'il est souvent associé au religieux ». La littérature managériale « s'est donc efforcée de distinguer la spiritualité du religieux ».

¹⁹ A. Berthoin Antal et S. Frémeaux recensent quatre dimensions spirituelles non instrumentales du travail : le développement personnel et l'autonomie, la relation aux autres, le service aux autres, et la réponse aux besoins de l'humanité [RIMHE n°8, 2013]

²⁰ Mise à disposition d'espaces, accès à des formations ou des activités d'accompagnement, telles que la méditation ou le sport par exemple.

Pourtant, si ces concepts peuvent, et doivent être distingués, ils ne sont pas pour autant étrangers l'un à l'autre. Que peut donc nous dire la religion de sa spiritualité en entreprise ?

Au regard de cette question, la réunion de réflexion du 11 septembre 2025 a été particulièrement éclairante.

L'intervention de Monique Baujard nous a rappelé l'antériorité tout autant que l'actualité de la pensée sociale de l'Église catholique, une pensée qui fournit un point d'appui et d'inspiration robuste sans entamer la responsabilité et la liberté de chacun.

Les participants l'ont souligné à plusieurs reprises. Cette pensée reste méconnue alors qu'elle est très pertinente. L'un d'entre eux, à l'écart pourtant de la religion, indiquait s'y être référé pour instruire une question éthique, tant son contenu lui a paru opérant.

La retenue dont fait preuve l'Église dans la diffusion de la PSE peut s'expliquer, dans un contexte français très attentif à la laïcité. Il n'en reste pas moins que son rappel fournit aujourd'hui peut-être encore plus qu'hier une perspective stimulante.

Le témoignage de Edward Hladky, autant que les exemples nombreux des participants recueillis lors des tables rondes, rendent compte de la réalité, la variété et la vitalité de l'expression de la vie spirituelle en entreprise.

Les premiers mots de ce rapport évoquaient ce que la mise en relation de l'entreprise et de la spiritualité pouvait de prime abord avoir de paradoxal. Ce cycle de réflexion a eu, outre le bénéfice d'une clarification des concepts, le mérite de démontrer combien, au contraire, les entreprises autant que les personnes au sein des entreprises avaient besoin de spiritualité et gagnaient à la développer, dans un contexte d'accélération de la vie économique et sociale.

Ce cycle de réflexion porte aussi un autre enseignement : celui de la nécessité du partage. Une participante de la réunion intermédiaire du 25 janvier 2025 le soulignait : ce cycle est en lui-même une expérience spirituelle. Et cette expérience montre l'intérêt qu'il y a à mettre en commun les pratiques, les réponses apportées à des attentes, et d'en dégager des points communs ou des éléments d'inspiration. Cet intérêt est d'autant plus grand que la spiritualité est foisonnante et son armature conceptuelle fragile. Il s'agit maintenant d'agencer les espaces et définir les méthodes qui le permettront.

POSTFACE

A l'issu de ce séminaire riche en échanges, est-il possible de tracer une perspective qui échappe à la tentation d'instrumentalisation managériale ou à celle de l'idéologisation politico-religieuse ? Le spirituel est une donnée de notre condition humaine. Tout autant que l'est la matérialité, nous sommes face à l'indissociable composition de l'un et de l'autre, de l'un par l'autre.

Entendu au sens le plus large qui soit, le spirituel relève de la vie de l'esprit. La vie spirituelle est un mouvement intérieur de soi qui révèle l'impérieuse nécessité d'articuler la tension du rapport à soi, au vivant humain et non-humain et au monde. C'est le mouvement et la tension qui ramènent à soi, en soi plus exactement, dans la profondeur de l'intime par le chemin de l'ouverture et de l'attention à l'autre, aux vivants et au monde. Le spirituel est une intériorité nourrit de l'extériorité.

Si le spirituel est un composant de notre condition humaine, il est aussi une éthique (un comportement, une pratique) en ce qu'il met en dynamique d'une « connexion à » par la réflexion (l'intelligence), par la relation (les affects), par la pratique (opérationnalité). Connexion signifie être en lien. Le défi du lien est de se vouloir « attaché », « dépendant à » obligeant à questionner la manière de vivre et de gérer ce que nous sommes et faisons. Le spirituel affirme notre coappartenance, notre hybridation, notre indéfectible « contact à » et n'est autre que la voie, l'effort, le chemin, l'ascèse pour s'élargir à plus grand et plus profond que soi.

Cet horizon est simple et vertigineux toute à la fois. Il y a du très singulier et du très personnel, il y a de l'indicible, il y a de l'élan, il y a du désir, il y a de la fragilité dans le spirituel et la vie intérieure. Il y a surtout ce qui nous élève face au réductionnisme de la matérialité de notre monde et nos vies et qui nous remet sans cesse au contact et en contact.

Du plus flou au plus structuré, le spirituel se décline dans un gradient qui va du développement personnel autocentré aux spiritualités et aux religions, avec leur corpus de textes et de pratiques, de codes et de rites, de méthodes et d'ascèses. C'est toute une déclinaison variée de chemins, de recherche, de mode de vie, de pensée qui font le spirituel des humains que nous sommes.

Le spirituel n'est donc pas absent de l'entreprise, il ne peut l'être, tout simplement parce que l'entreprise est faite de la présence et de l'engagement des hommes et des femmes qui la font et que tôt ou tard la question du sens de ce qu'on y fait, de la nature des relations, des équilibres de sa vie resurgissent.

Que faire de cela ? Le reconnaître sans céder aux tentations de l'instrumentalisation managériale et l'idéologisation théologico-politique qui en dévoient la portée et travailler les angles morts de nos pratiques, de nos business, de nos organisations qui dégradent les vivants et le monde. N'est-ce pas le travail propre de tous dans l'exercice de sa responsabilité ? Assurément, et c'est déjà l'œuvre d'une forme de vie spirituelle en acte que d'être dans une démarche qui refuse de simplement faire sans questionner les impacts. Mais est-ce suffisant ?

Si la vie spirituelle est un levier pour agir et transformer le monde, alors sur quels critères peut-elle s'évaluer ?

A l'aune de ce qu'elle produit et renforce, j'oserai, et c'est le privilège d'une postface que d'ouvrir des pistes qui nous ont traversées au décours de nos travaux, en proposer trois. Trois critères (la liberté, la fécondité, le lien) qui s'expriment en forme de questions.

La vie spirituelle :

- Nous rend-t-elle plus libre des contraintes dans nos décisions ?
- Vivifie-t-elle le quotidien de la vie en entreprise et lutte-t-elle contre le risque d'un assèchement ?
- Nous reconnecte-t-elle aux vivants humains et non-humain du monde dont nous dépendons ?

Ces trois critères tracent le chemin d'un travail sur soi pour inventer des pratiques créatrices de valeurs. N'est-ce pas là le point de rencontre entre l'entreprise et la spiritualité ? Créer de la valeur ? Les chemins sont très certainement très divers, mais l'exigence peut être la même. Chemin difficile dans nos vies, chemin plus encore dans l'entreprise, mais chemin d'une humanité qui sait que le travail intérieur est une condition nécessaire pour relever le défi d'un avenir possible et vivable.

Marc Grassin

ANNEXES

- Liste des intervenants
- Éléments bibliographiques

LISTE DES INTERVENANTS

De septembre 2024 à début 2025, un groupe constitué pour un ensemble de 5 réunions (tenues en visio) ; 4 réunions avec intervenants externes, puis 1 réunion de synthèse

- **Lucy de Noblet** : état des lieux sur la place des religions dans l'entreprise, notamment le contexte de la présence de l'islam.

Lucy de Noblet, fondatrice et directrice d'INAGORA, est consultante et formatrice depuis 2006 sur les questions d'intelligence religieuse et de gestion de la laïcité et du fait religieux en milieu professionnel.

- **Johan Verstraeten** : une vision de la spiritualité en lien avec le comportement du dirigeant, source d'un changement positif favorisant l'écoute et la cohésion dans l'entreprise.

Johan Verstraeten est un expert de renommée internationale en éthique sociale, également spécialisé dans la relation entre le leadership et la spiritualité.

- **Johan Gautier** : un regard anthropologique sur la spiritualité en entreprise ; liens entre les grands récits, la spiritualité et le sens.

Fondateur de Terre des Hommes, Johan Gautier est également entrepreneur, mentor, coach et entraîneur. Il a forgé sa culture technologique au sein de grandes entreprises Américaines du logiciel.

- **Etienne Fiessinger et Thierry Morisseau** : une pratique d'intervention pour remettre en route des organisations bloquées, en communautés monastiques ou en entreprise.

Etienne Fiessinger et Thierry Morisseau, aux profils contrastés, sont les deux co-fondateurs d'EZALEN. Leur approche associe étroitement stratégie, organisation et développement personnel.

En septembre 2025, un séminaire de réflexion et d'échanges a réuni une vingtaine de participants - dirigeants, cadres d'entreprise, consultants - autour des apports de la pensée sociale de l'Église ; avec deux interventions introductives :

- **Edward Hladky**, Dirigeant d'entreprise et Président des EDC Ile de France Ouest

- **Monique Baujard**, théologienne, ancienne directrice du Service Famille et Société de la Conférence des Évêques de France

Marc Grassin est docteur en pharmacie et en éthique médicale, directeur de l'Institut Vaugirard, Maître de conférences à la faculté de Philosophie de l'ICP. Il a été associé dès le début à l'organisation et l'animation de ce cycle.

Dominique Bailly, fondateur du cercle Human&Co, et **Philippe Benard**, ingénieur, ancien cadre d'entreprise, sont membres du groupe de réflexion *Entreprise Technologie-Ethique* du centre Teilhard de Chardin animé par **Hugues Dunoyer**, ancien cadre d'entreprise. Au sein de ce groupe, Dominique et Philippe ont conduit la conception et mise en œuvre de ce cycle.

ELEMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

CYCLE ENTREPRISE ET SPIRITUALITÉ

- *Entreprenariat, spiritualité et religion - Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?*, sous la direction de Katherine Gundolf et Frank Janssen, Éditions de Boeck, octobre 2021
- *Spiritualité et management : entre imposture et promesse - Une lecture théologique*, Sophie Izoard-Allaux, Édition Le Cerf, coll. Patrimoines, Février 2021.
- *Quand la religion s'invite en entreprise - Clés pour le management*, sous la direction de Michel Younès, Chronique sociale, juin 2019
- *L'Entreprise et l'Évangile - Une histoire des patrons chrétiens*, Marie-Emmanuelle Chessel, Nicolas de Bremond d'Ars, André Grelon, Presses de Sciences Po, mars 2018
- *Diriger avec son âme, Leadership et spiritualité*, Catherine Voynnet-Fourboul, EMS, mars 2016
- *Pourquoi la démocratie a besoin de la religion*, Hartmut Rosa, La Découverte, septembre 2023
- *La spiritualité et l'entreprise, Principaux concepts et outils de mesure*, Par Jean-Yves Duyck et Ikram Mhenaoui, *Spiritualité et Management*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2013/4 n° 8, vol. 2
- *Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail, Trois théories pour un management non instrumental du travail*, Par Ariane Berthoin Antal et Sandrine Frémeaux, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2013/4 n° 8, vol. 2
- *Religion, fait religieux et management, Diagnostic et perspectives* Sous la direction de Hugo Gaillard, Géraldine Galindo, Lionel Honoré, *Questions de société*, EMS 2022
- *Comment conseiller les organisations sur le fait religieux au travail ? Grand entretien avec Lucy de Noblet*, *Comment conseiller les organisations sur le fait religieux au travail*, par Géraldine Galindo in *Religion, fait religieux et management*, EMS 2022