



**HAL**  
open science

## Management du fait religieux au travail : Revue de littérature critique et piste de recherche.

Jean-Christophe Volia, Olivier Guillet, Hugo Gaillard

### ► To cite this version:

Jean-Christophe Volia, Olivier Guillet, Hugo Gaillard. Management du fait religieux au travail : Revue de littérature critique et piste de recherche.. Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-02434148

**HAL Id: hal-02434148**

**<https://hal.science/hal-02434148>**

Submitted on 9 Jan 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **MANAGEMENT DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : REVUE DE LITTÉRATURE CRITIQUE ET PISTES DE RECHERCHE**

VOLIA Jean-Christophe, Université Paris-Descartes, CEDAG (EA 1516),  
[jcvolia@gmail.com](mailto:jcvolia@gmail.com)

GUILLET Olivier, Université Paris-Descartes, CEDAG (EA 1516),  
[olivier.guillet77.phd@gmail.com](mailto:olivier.guillet77.phd@gmail.com)

GAILLARD Hugo, Le Mans Université, GAINS (EA2167), [hugo.gaillard@univ-lemans.fr](mailto:hugo.gaillard@univ-lemans.fr)

## **RÉSUMÉ**

Cet article propose une synthèse critique des travaux concernant le fait religieux au travail et son management en recherche française. La littérature est peu abondante et les chercheurs travaillant sur la question encore peu nombreux. Gomez proposait en 2012 six pistes pour un programme de recherche liant religion et entreprise. Pour autant, ce champ de recherche semble encore en développement et certains aspects semblent ignorés par la recherche ou pas suffisamment explorés. Suite à un recensement des différentes publications en sciences de gestion relatives au fait religieux au travail, nous proposons des axes de recherche notamment en lien avec la qualité de vie au travail, l'engagement ou encore la mobilité professionnelle dans le secteur privé ainsi que la démonstration la pertinence d'un travail de recherche dans le domaine public, la majorité des travaux publiés étant consacrés au secteur privé. L'intérêt d'un travail particulier sur l'origine des dysfonctionnements managériaux liés au fait religieux sera également démontré.

## **ABSTRACT**

This article proposes a critical synthesis of the work concerning the religious fact at work and its management in French research. The literature is scarce and researchers working on the issue still few. Gomez proposed in 2012 six tracks for a research program linking religion and business. However, this field of research seems still in development and some aspects seem to be ignored by the research or not sufficiently explored. Following an inventory of the various publications in management sciences relating to the religious phenomenon at work, we propose research topics related in particular to the quality of life at work, the commitment or the professional mobility in the private sector as well as the demonstration of the relevance of research work in the public sector, the majority of the published work being devoted to the private sector. The interest of a particular work on the origin of the managerial dysfunctions related to the religious fact will be also demonstrated.

## **MOTS-CLÉS**

Fait religieux – Gestion – Management – Entreprise – Littérature

## INTRODUCTION

La question du fait religieux s'est progressivement imposée à l'entreprise - et au management (Thévenet, 2011, p.29) – en quelques années (Gherardi, 2017, p. 81). Bien que, l'émergence du fait religieux ne soit pas récente en France (Galindo et Surply, 2010, p. 32-33, Gay, 2015) sa visibilité est renforcée depuis l'affaire Baby Loup de 2013-2014<sup>1</sup> et ses multiples rebondissements conduisant la France à faire l'objet d'un avis négatif de l'ONU à l'été 2018<sup>2</sup>, concernant cette décision. Cette saga judiciaire fut l'occasion de voir se développer les initiatives et travaux autour du fait religieux. Ainsi, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) a proposé un avis sur la question en 2013<sup>3</sup>. Plusieurs entreprises décideront d'éditer ou de rééditer leurs propres guides de gestion du fait religieux au travail, comme le groupe Casino avec « Gérer la diversité religieuse en entreprise » dont la première version date de 2010 ou La Poste qui proposera une nouvelle version de son guide « Fait religieux et vie au travail, quelques repères »<sup>4</sup> en 2014. Certains syndicats se saisiront également de la question avec, par exemple, le guide édité par la CFDT en 2015<sup>5</sup>. Depuis l'arrêt Baby Loup du 19 mars 2013 (Arrêt n° 536 (11-28.845))<sup>6</sup> la question du fait religieux au travail a donné lieu à plusieurs contentieux<sup>7</sup> aboutissant à une question préjudicielle à la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) dont la décision fut rendue le 14 mars 2017. Celle-ci précise que la décision d'appliquer la neutralité dans l'entreprise privée doit être justifiée par un objectif légitime, et que les moyens mis en œuvre doivent être nécessaires et appropriés, sous entendu proportionnés au but recherché.

Le fait religieux renvoie à de nombreuses définitions (Gaillard, 2017, p. 5) – variables en fonction des disciplines et des auteurs. Bennani (2015, p.46) propose à ce titre une synthèse des définitions de Durkheim (sociologie religieuse), Bastide (anthropologie religieuse) et Debray (histoire des religions). En sciences de gestion, également, les définitions sont multiples. Alors que Bennani (2012, p. 46-47 ; 2015, p. 69-72) appuie sa définition sur une approche pluridisciplinaire – la faisant alors reposer sur une adhésion à la transcendance se retrouvant d'après l'auteur dans l'ensemble des religions monothéistes, Gaillard (2017, p. 6) propose quand-à -lui une approche plus déterministe. Il s'agirait dès lors de « l'ensemble des attitudes et comportements qui découlent de l'interprétation que se fait le fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent

---

<sup>1</sup>Cours d'Appel de Versailles 27 oct.2011 ; Cour de Cassation chambre sociale du 19 mars 2013, Cours d'Appel de Paris 26 novembre 2013 et enfin Cours de Cassation, Assemblée Plénière du 25 juin 2014

<sup>2</sup> <https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113> (consulté le 8 mars 2019)

<sup>3</sup> <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000762.pdf> (consulté le 7 Avril 2018)

<sup>4</sup> [https://evenementiel.inter.laposte.fr/tousdiffereents-tousperformants/sites/site00198/files/mes\\_fichiers/documents/le\\_fait\\_religieux\\_et\\_vie\\_au\\_travail\\_la\\_poste\\_2014.pdf](https://evenementiel.inter.laposte.fr/tousdiffereents-tousperformants/sites/site00198/files/mes_fichiers/documents/le_fait_religieux_et_vie_au_travail_la_poste_2014.pdf) (consulté le 7 Avril 2018)

<sup>5</sup> [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2015-12/guide\\_fait\\_religieux\\_en\\_entreprises\\_-\\_bd.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2015-12/guide_fait_religieux_en_entreprises_-_bd.pdf) (consulté le 7 Avril 2018)

<sup>6</sup> [https://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/chambre\\_sociale\\_576/536\\_19\\_25762.html](https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/536_19_25762.html) (consulté le 8 Mars 2019)

<sup>7</sup> Notamment Conseil des Prud'hommes de Lyon du 18 septembre 2014, Cour de Cassation chambre sociale du 9 Avril 2015, Cour d'Appel de Lyon du 6 mai 2016, Cour d'Appel de Versailles du 19 mai 2016, Cours d'Appel de Paris du 29 Septembre 2016, Cour de Cassation chambre sociale du 1<sup>er</sup> février 2017, Cour de Cassation chambre sociale du 22 Novembre 2017.

en contexte professionnelle (privé ou public) ». Pour Honoré (2016a, p.183), le fait religieux en entreprise correspond au comportement « qui traduit une référence à un culte institué et à ses rites, ses valeurs et ses normes », ce dernier étant « lié à la religion et non à la spiritualité du ou des individus par lequel il se réalise » (p.184). Ces deux définitions reposent sur la visibilité du fait religieux – ce dernier se traduisant alors par l’expression de la religion de l’individu par des comportements particuliers – qu’il convient dès lors de distinguer du spirituel. Honoré remarque d’ailleurs l’interrogation de plusieurs auteurs (Caillé, 2003 ; Scubla, 2003 ; Dargent, 2010) sur la dimension politique du fait religieux au travail – la question du rapport au religieux passant de la société à l’entreprise (2016a, p.189), ce qui nécessite alors de considérer cette question au travers de « la mobilisation, souvent simultanée, de deux grilles de lecture » à savoir la sécularisation, et l’articulation entre laïcité et liberté religieuse (p.188). Ainsi, la question de la laïcité revient régulièrement comme grille d’analyse pour discuter du fait religieux en entreprise (Galindo et Surply, 2013, p.41-42) – s’agissant en France d’un « contexte culturel fort » (Thévenet, 2011, p.33). Juridiquement, l’affaire Baby Loup fut l’occasion du rappel que le principe de Laïcité ne s’applique pas à l’entreprise de droit privé (Honoré, 2014, p.54, p.56 ; Honoré, 2016, p.181-182). Thévenet (2011) observe d’ailleurs que le fait religieux pose « des questions sur la gestion quotidienne » notamment dans le cadre « du contexte de laïcité fortement ancrée dans les pratiques sociales contemporaines ». Honoré (2016, p.183) constate que « le fait religieux n’est pas le même d’un endroit à l’autre ». Ainsi, la laïcité ne peut pas être dissociée du contexte culturel marqué par la rationalisation, résultant des philosophies des Lumières, qui voient « le triomphe de la raison sur la foi et la croyance » (Voynnet-Fourboul, 2014, p.213-216). Ainsi l’homme devrait établir le monde rationnel à partir « d’une connaissance également rationnelle et organisée » s’appuyant sur des modes de pensée rationnels (Voynnet-Fourboul, 2014, p. 213-216).

Le fait religieux comporte pour Galindo et Zannad (2014, p.42) à la fois une dimension individuelle et collective. Il concerne toutes les religions qu’elles soient monothéistes ou non. Debray estime par ailleurs qu’il s’agit d’« un fait de psychologie collective, d’ordre mental, mais ayant acquis en chemin une dimension totalisante, en affectant réellement un espace social, des comportements individuels et des formes d’organisation collective » (2002, p.174). A cet égard, il constate qu’il y a deux dimensions au religieux - "le religieux fait chose (calendrier liturgique, sanctuaire, vitrail, mobilier, etc.) et le religieux fait âme" (p. 175) – rendant le fait religieux à la fois observable et créateur de liens sociaux.

Le fait religieux correspond donc à des comportements, une expression des croyances religieuses des individus. On pourrait en ce sens dire qu’il s’agit de l’expression - ou autrement dit d’une extériorisation - par les individus de leurs croyances ou de leurs appartenances religieuses (Guillet et Brasseur, 2018) - ce dernier s’exprimant en fonction de la religiosité des individus.

Bien qu’encadré par le droit, le fait religieux au travail n’en pose pas moins de difficultés aux managers (Galindo et Surply, 2010 ; Honoré, 2016a, 2016b). Pour Renaux-Personnic et

Colonna, cela est dû en grande partie à l'incertitude juridique entourant la manifestation par le salarié de ses convictions religieuses à travers le port de signes religieux ou de son apparence physique (2018). Maillard constate d'ailleurs une évolution du phénomène – la religion n'étant plus « le fait des employeurs, mais bien celui des salariés » et s'exprimant aujourd'hui « dans un mélange de revendications et d'exhibition » (2017, p.46-47).

Ce développement de la question du religieux – et sa prise en compte par l'entreprise – illustre l'importance pour la recherche francophone de se saisir de cet objet de recherche – d'autant qu'il s'agit d'un sujet qui n'est pas neutre et peut être au cœur de débats et polémiques comme l'illustre l'affaire du voile islamique commercialisé par Décathlon<sup>8</sup>. Notre recherche vise – à travers une étude de la littérature francophone s'appuyant sur la littérature anglo-saxonne au besoin – à proposer une grille d'intelligibilité de cette question. Il s'agit d'explicitier le traitement et le positionnement du fait religieux dans la littérature francophone en gestion – que celle-ci soit issue de revue de sciences de gestion ou pas.

Elle s'appuiera sur une synthèse de la littérature francophone portant sur le fait religieux en gestion avant de développer la question du fait religieux au travail et de ses impacts sur le management et les individus, et de finir sur une discussion visant à dégager des axes de recherche.

## **1. Une prise en compte pluridisciplinaire du fait religieux dans les recherches françaises en gestion.**

Un regard attentif sur la littérature française en gestion nous offre plusieurs constats sur le traitement du fait religieux. Le premier d'entre eux est que la prise en compte du fait religieux y est relativement récente. Au-delà de quelques travaux isolés au 20<sup>ème</sup> siècle et au début des années 2000, la concrétisation du fait religieux comme sujet de gestion au travers d'écrits soumis à comités de lecture date de 2007 où l'on ne recense pas moins de quatre publications. Nous proposons une analyse plurielle de cette émergence récente parmi les préoccupations des chercheurs en gestion.

Premièrement, l'actualité du sujet : les attentats du 11 septembre 2001 mettent la question religieuse sur le devant de la scène, suscitant un intérêt croissant autour de l'islam. En France, cela se traduira par de nombreux questionnements autour du port du voile islamique dans l'espace public ou à l'université qui n'ont cessé de croître depuis. En outre, les années 2000 voient la diversité devenir une préoccupation pour les grandes entreprises françaises, notamment suite aux émeutes dans les banlieues en 2005 et les politiques de lutte contre les discriminations. Parmi les enseignements à tirer de ces événements figurait le sentiment d'exclusion du marché de l'emploi par une part de la population issue de la diversité

---

<sup>8</sup> On trouve sur internet de nombreux articles sur la question. A titre d'exemple, nous pouvons citer [https://www.lepoint.fr/societe/hijab-de-decathlon-la-liberte-de-commerce-contre-les-valeurs-de-la-republique-28-02-2019-2297059\\_23.php](https://www.lepoint.fr/societe/hijab-de-decathlon-la-liberte-de-commerce-contre-les-valeurs-de-la-republique-28-02-2019-2297059_23.php) (consulté le 06/03/19)

notamment ethnique et confessionnelle<sup>9</sup>. Le travail des gouvernements successifs autour des questions de diversité se concrétise alors par la mise en place d'un ministère de l'égalité des chances en 2004 dont la direction est attribuée Azouz Begag, de structures diverses (clubs de réflexion, associations de praticiens, associations de défense des droits de l'Homme) et de mesures favorisant l'intégration de la diversité aux effectifs des entreprises (parité femmes-hommes, loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations). Depuis 2004, de nombreuses organisations ont ainsi signé la Charte de la Diversité en entreprise visant à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs, processus de management ou commerciaux, ainsi que la lutte contre toute forme de discrimination. Ainsi, les identités plurielles au sein des organisations commencent à intéresser la recherche en sciences de gestion au cours des années 2000, et cet axe de recherche connaîtra son apogée entre 2007 et 2012.

En outre, l'appartenance supposée ou réelle à une religion fait office de critère de diversité, et impacte l'entreprise en interne et en externe (Honoré 2014), nécessitant un management spécifique et contextualisé, une gestion humaine, une communication adaptée et une modification de ses pratiques (qui parfois trouvent leur essence dans des préceptes religieux). C'est ainsi qu'a grandi l'intérêt pour le fait religieux au travail au sein de la recherche en sciences de gestion en France.

Cependant, la diversité au sein des effectifs n'est pas systématiquement reconnue comme un sujet de gestion en France. Cette idée, fortement contestée au départ est désormais majoritairement établie dans la littérature (Volia et Barth 2017 ; Bennani 2012 ; Bender et Pigeyre 2010 ; Cornet 2008). A l'inverse des recherches sur la diversité, les recherches en gestion sur le fait religieux se sont multipliées ces dernières années. L'extrême sensibilité du sujet (Settoul 2015), son association non-systématique aux sciences de gestion et le contexte national français depuis 2012 et de polémiques sociales médiatisées et centrées sur les religions - essentiellement l'islam - ont pu longtemps refroidir les chercheurs en gestion, d'autant que la tradition séculaire française considère bien souvent la question religieuse comme traitée voire désuète.

La délicatesse de la conduite de recherche, et la minceur estimée des chances de publication n'incitaient pas à l'optimisme. Toutefois, des chercheurs en gestion se sont saisis du sujet, dans un premier temps principalement au sein de colloques - notamment de Gestion des Ressources Humaines - ou de cahiers de recherche. *Management et Religion* (2012), coordonné par Isabelle Barth - débutant fort à propos par les mots « Il était temps... » - est le premier ouvrage faisant dialoguer deux concepts qui s'ignoraient jusque-là. Il fait suite au colloque éponyme organisé en 2011 par Barth au sein de l'Université de Strasbourg, dont certaines contributions sont reprises dans cet ouvrage qui constitue un aperçu pluriel de la recherche en management sur le fait religieux : GRH, management, finance, éthique, marketing, spiritualité... Cet ouvrage laisse entrevoir de plusieurs perspectives de recherches,

---

<sup>9</sup> Ressentis largement confirmé par plusieurs études dont la suivante : <https://www.institutmontaigne.org/publications/discriminations-religieuses-lembauche-une-realite> (consulté le 8 mars 2019)

tant à propos de l'influence de l'entreprise sur la religion que de l'inverse : valeurs et comportements en entreprise en lien avec des références religieuses, diversité religieuse et adaptations organisationnelles, soubassement religieux des revendications sociales, entreprises et production de religieux, unité et identité de la personne au travail, gestion des organisations religieuses (Gomez, 2012 in *Management et Religion*, coord. par Barth pp.31-32).

En plus des chercheurs confirmés, la recherche doctorale française en gestion s'ouvre également au fait religieux au travail. Après la thèse de Bennani (2012) sur l'émergence de nouvelles pratiques managériales au sein des organisations françaises, liée à l'apparition de la pratique musulmane en leur sein, trois des auteurs de cette communication se sont lancés quasi-simultanément sur le sujet, via des approches complémentaires. À l'aube des années 2020, nous avons entrepris un travail de recensement des articles, communications et chapitres d'ouvrages en lien avec le fait religieux dans les différents champs des sciences de gestion : management, gestion des ressources humaines, marketing, finance. L'approche du sujet a quelque peu évolué en quinze ans. Par ailleurs, si nous distinguons fait religieux et spiritualité, ces deux sujets possèdent plusieurs similitudes : la recherche française sur le fait religieux au travail s'est souvent inspirée au départ – et encore aujourd'hui – de travaux anglo-saxons sur la spiritualité au travail. Aussi, nous avons pris en compte certains travaux français à ce sujet, ceux nous ayant paru les plus susceptibles de nous éclairer par rapport à notre démarche de recherche. Au total, nous avons recensé plus de 100 travaux.

Le management du fait religieux par les organisations occupe la place centrale dans le champ des sciences de gestion, autour de cinq thèmes majeurs. En plus du premier nommé, nous avons déterminé les quatre thèmes suivants : l'origine religieuse ou spirituelle des pratiques actuelles, le développement de l'entreprise par la religion ou la spiritualité, le leadership religieux ou spirituel et encore l'entreprenariat religieux.

L'objet le plus traité est donc le management du fait religieux en tant que problématique de gestion des ressources humaines. Nous recensons 41 travaux en ce sens allant du comportement individuel déroutant du salarié pratiquant d'une religion (Honoré 2018 ; 2016) ou du manager (Guillet et Brasseur, 2018) aux pratiques de Gestion des Ressources Humaines mises en place par les entreprises (Galindo et Zanad 2016 ; Cintas, Gosse et Vatteville 2012). Dans le premier cas, on note une mobilisation de cadres théoriques relativement anciens (Goffman 1961, Allport 1966, Ajzen et Fishbein 1980), orientés vers la compréhension psychologique du salarié à travers des éléments tels que son orientation religieuse, ou l'interaction entre les différentes logiques d'action basées sur la religion au sein des groupes. Deux recherches récentes utilisent la théorie du comportement planifié d'Ajzen et Fischbein, à la recherche de données contextuelles et personnelles explicatifs du comportement du manager face à l'expression religieuse au travail. Dans le second cas, les cadres théoriques mobilisés (Rokeach 1973, Raynaud 1987, Kirchmeyer 1995, Charreaux 1997, Crossan et al.1999, Kirton 2003, Ferrary 2010) traduisent premièrement une volonté de compréhension des politiques de diversité des entreprises : sur quelles valeurs s'appuient-elles et de quelle façon les salariés se les approprient-elles ? Deuxièmement c'est la façon dont le management

des entreprises est impacté par le fait religieux qui est scrutée. Toutefois, nous retrouvons régulièrement des recherches fortement imprégnées de sociologie ou de droit, corrélées à l'actualité, mais n'utilisant pas de cadre théorique. Nous approfondirons notre étude du management du fait religieux dans notre seconde partie.

Au-delà des pratiques impliquées par l'émergence du fait religieux au sein des entreprises françaises au 21<sup>ème</sup> siècle, les origines religieuses des concepts économiques et gestionnaires ainsi que des pratiques managériales actuelles des organisations sont questionnées dans la littérature. Nous avons recensé douze articles en ce sens. Premièrement, les origines protestantes du capitalisme (Weber, 1905) et de la RSE (Le Goff 2010 ; Acquier, Gond et Igalens 2007) sont ainsi explicitées. La gestion du fait religieux apparaît comme une composante de cette dernière (Delaye, Peretti et Terramorsi, 2007), qui fonctionne d'ailleurs à l'instar d'une organisation religieuse composée de prêtres évangélistes, œuvrant pour le verdissement des entreprises. Le deuxième axe fort sur le sujet est l'impact des différentes religions sur les pratiques managériales actuelles (Baron 2009 ; Pesqueux et Danziger 1991). Elles apparaissent déterminantes dans le succès des entreprises (Ramboarison-Lalao et Bah 2016), témoignant de l'impact des valeurs sur l'adoption d'un style de management par les dirigeants d'entreprise et nous permettant de questionner la légitimité du modèle de gestion dominant (Wirtz et Laurent 2014). L'efficacité de la méthode de gestion Total Quality Management (TQM) empreinte de valeurs islamiques au Maroc (D'Iribarne 2007) abonde en ce sens : l'univers mental, l'univers de sens des salariés est à considérer lors du choix de pratiques managériales, la question du langage commun est donc posée. Pour Galindo et Zanad (2010), l'adoption d'une posture quant à la gestion du fait religieux est liée à la prise en compte notamment de dimensions individuelles (religiosité des salariés) ou sociétales (religion dominante du pays, contexte légal). Le dernier colloque de l'AGRH en 2018, invitait d'ailleurs les chercheurs à une contextualisation des solutions, témoignant de l'actualité toujours plus forte des approches susmentionnées.

Dans un sens différent, plusieurs recherches poussent à la réflexion autour du travail, de l'entreprise et du management, en les développant sur la base de préceptes religieux (Detchessahar 2014). Le leadership religieux ou spirituel (Ramboarison-Lalao et Bah 2016 ; Ramboarison-Lalao, Bah, Barth 2015 ; Voynet-Fourboul 2010 ; De Vaujany 2007) et l'entreprenariat religieux (Madoui 2016 ; Ratsimbazafy et Ranaivoarisoa 2015), sont des concepts liés et émergents dans la littérature que l'on peut rapprocher des salariés voyant leurs besoins spirituels insatisfaits au travail et optant pour des choix de carrière en phase avec leurs principes religieux (Gaillard 2018).

En dehors du management, l'un des thèmes les plus fréquemment associé au fait religieux en sciences de gestion en France est le marketing et la consommation : onze travaux ont été recensés. Trois d'entre eux ont pour thématique centrale l'islam (Benabdallah 2017 ; Njoto-Feillard 2016 ; Pras et Vaudour-Lagrâce 2007) deux englobent plusieurs religions (Khenfer, Roux et Tafani 2014 ; Khalla 2004) et deux traitent de la spiritualité (Camus et Poulain 2008 ; Poulain, Badaud et Camus 2008). Les recherches associant les concepts marketing et de religion/spiritualité s'orientent autour de deux axes. Premièrement l'impact de la religion et de



la spiritualité sur les pratiques des consommateurs adeptes d'une religion ou d'une spiritualité est clairement établi dans la littérature (Benabdallah 2017 ; Camus et Poulain 2008 ; Poulain, Badaud et Camus 2008), que ce soit par de nouvelles attentes vis à vis du matériel (religieusement licite, goût, marqueur social), ou encore un sentiment de contrôle ou d'efficacité personnelle différent, tourné vers un dieu omnipotent (Khenfer, Roux et Tafani 2014). Le second axe est l'influence de la religion essentiellement musulmane sur les stratégies marketing des entreprises. Ici, les principes interprétés de l'islam impactent le marketing avec notamment un accent mis sur le relationnel entre le commerçant et le consommateur, et des prises de décisions basées sur un arbitrage religieux en terre musulmane, ce qui mène à une islamisation teintées de capitalisme des économies pays musulmans, présentés comme bénéfique pour ces dernières (Njoto-Feillard 2016). Notons que dans les pays occidentaux, on assiste à une rencontre interculturelle modifiant les attentes des consommateurs musulmans, générant une nouvelle offre à leur égard (Pras et Vaudour-Lagrâce 2007). Ce dernier point est encouragé par la cohérence entre les récentes orientations du marketing occidental et certains principes de l'islam, comme le développement durable.

Enfin, finance et religion sont associées (Attuel-Mendes, Ashta et Pic 2012), à travers la recherche d'éthique dans les systèmes financiers, notamment via la finance islamique (Martin 2012 ; Hafsi et al. 2007), ou la morale chrétienne (Thépot-Olagne 2012 ; Inard 2010).

Le tableau de synthèse suivant reprend les travaux évoqués dans cette première partie. Précisons qu'un même article peut être présentes dans deux voire trois catégories selon son approche du sujet. Ce cas de figure est toutefois relativement rare. En outre, nous avons pris en compte les recherches françaises publiées dans des revues étrangères, les recherches publiées en anglais dans des revues françaises, ainsi que les traductions de recherches françaises à l'international. Enfin, si nous n'avons pas eu accès à l'une des recherches les plus récentes (Honoré, 2018b), ainsi qu'à certains actes du colloque *Management et Religion*, il nous est apparu important de mentionner leur existence. Nous ne les mentionnerons toutefois pas dans la bibliographie.

Tableau 1 : Le fait religieux dans la littérature française en gestion

Axes de recherche	Nombre de travaux	Principaux thèmes
Management stratégique et opérationnel du fait religieux	41 : Banon, P. et Chanlat, J. (2014), Banon, P. (2013, 2017), Becuwe A. (2014), Benaissa, H., Boyer, P., Mathieu, S., Pelletier, D. et Wolmark, C. (2015), Bennani, A. (2012), Bennani, A et Barth, I. (2012), Bessire, D. Mesure, H. (2012), Bianco, J. (2015), Boudefoua, H. (2011), Chessel, M. et Pelletier, D. (2015), Cintas, C. Gosse, B. Vatteville, E. (2012), Doytcheva, M. (2018), Dubé, C. (2008), Gaillard, H. (2017, 2018), Galindo, G. et Surply, J. (2010, 2013), Galindo, G. et Zannad, H. (2014, 2015a, 2015b, 2015c, 2017), Gay, V. (2015), Gherardi, S. (2017), Guillet, O. et Basseur, M. (2018), Gomez, P-Y. (2012), Honoré,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management stratégique : postures, contexte, culture des organisations</li> <li>- Management opérationnel : expression religieuse, litiges, perceptions et comportement des managers, alimentation</li> <li>- Islam : pratiques</li> </ul>

	L. (2013, 2014, 2016a, 2016b, 2018 a, 2018b, 2018c), Jézéquel, M. (2008), Lyazid, M. (2018), Pras B. (2007), Ramboarison-Lalao, L. et Bah, A. (2016), Sprimont, P-A. et Cintas. C, (2018), Thévenet M. (2011), Valfort, M. (2017), Volia, J-C. et Barth, I. (2017)	<p>managériales, impact, choix de carrière, radicalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversité religieuse et culturelle, identité</li> <li>- Laïcité : peu de recherches</li> </ul>
Développer l'entreprise par la religion/spiritualité	17 : Arrighi de Casanova, D. (2011), Berthoin-Antal, A. Frémeaux, S. (2013), De Kersabiec, S. (2011) Detchessahar. M. (2012), Detchessahar, M. (2014), Duyck, J.Y. et Mhenaoui, I. (2013), Fulconis, F. Garrot, T. Paché, G. (2011, 2012), Gundolf, K. (2011), Le Loarne-Lemaire, S. et Noël-Lemaître, C. (2013), Mériade, L. Mainetti, N. (2013), Naszályi, P. et Gomez, P. (2009), Pesqueux Y., Danziger R. (1991), Riondet, O. (2011), Tammam, H. et Haenni, P. (2007), Vaujany, F-X. (2006), Yousfi H. (2007),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Christianisme : doctrine sociale de l'Eglise, enseignement social-chrétien</li> <li>- Spiritualité</li> <li>- Sens du travail</li> <li>- Islam et management</li> </ul>
Leadership religieux/spirituel	12 : De Vaujany F.X. (2007), Ferrier N., Maymoi V. (2013), Ramboarison-Lalao, L., (2012), Ramboarison-Lalao, L. et Bah, A. (2016), Ramboarison-Lalao, L., Bah, A. et Barth, I. (2015, 2017), Thépot, J. (2012), Voynnet-Fourboul C. (2010, 2012, 2014), Wirtz, P. Paulus, O. Charlier, P. (2011, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables religieux</li> <li>- Islam et management</li> <li>- Management des organisations et communautés religieuses</li> </ul>
Origine religieuse/spirituelle des pratiques actuelles	12 : Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2005), Baron, X. (2009), Barthod-Prothade, Cristini et Sages (2015), Ben Mloukha et Mhenaoui (2015), D'Iribarne, P. (2007), Delaye R., Peretti J.M., Terramorsi P. (2007), Douyère, D. Guilhaume, G. (2011), Ferrier, N. Maymoi ,V. (2013), Le Goff, J. (2010). Robert-Demontrond, P. Joyeau, A. (2012), Weber, M. (1967), Wirtz, P. et Laurent, B. (2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Christianisme : RSE, culture d'entreprise, normes, coaching, capitalisme</li> <li>- Islam et management</li> <li>- Développement durable</li> </ul>
Entreprenariat religieux	6 : Benaïssa, H. (2015), Gaillard, H. (2018), Jonveaux, I. (2015), Leventopoulos, M. (2015), Madoui, M. (2016), Ratsimbazafy, C. et Ranaivoarisoa, L. (2015).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Islam</li> <li>- Prise en compte des besoins religieux</li> <li>- Choix de carrière</li> <li>- Entreprises religieuses</li> </ul>
Religion marketing et communication	11: Benabdallah, M. (2017), Camus, S. and Poulain, M. (2008), Husson-Paquier, M-C. Morin-Delerm, S. (2011), Khalla, S. (2004), Khenfer, J. (2011), Khenfer, J. Roux, E. (2012) Khenfer, J.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendances de consommation</li> <li>- Impact des croyances</li> </ul>

	Roux, E. Tafani, E. (2014), Njoto-Feillard, G. (2016), Poulain, M. (2011), Poulain, M., Badot, O. et Camus, S. (2013), Pras B., Vaudour-Lagrâce C. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>sur la consommation</li> <li>- Islam, spiritualité</li> <li>- Alimentaire</li> </ul>
Religion et finance	8 : Allard P., Benchabane D. (2010) Attuel-Mendes, L. Ashta, A. Pic, E. (2012), Hafsi, T., Siagh, L. et Diallo, A. (2007), Inard, C., Verrax, F. et Schneider-Maunoury, G. (2010), Martin, V. (2012), Ould Moulaye Ismail, M-A., Jallais, J. (2011), Thépot-Olagne, C. (2012), Toumi, K. et Viviani, J. (2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance islamique</li> <li>- Banques islamiques</li> <li>- Ethique</li> <li>- Morale chrétienne</li> </ul>

Nous pouvons apporter plusieurs éclairages à ce tableau. Premièrement, une difficulté subsiste pour les auteurs d'articles sur le fait religieux à être publiés dans des revues de rang 1 ou 2 (Classement FNEGE 2016). Hormis les revues spécialisées en management, des revues de sciences sociales, de psychologie sont également sources de publication pour des travaux liant entreprise et religion, souvent via l'angle de la gestion des ressources humaines. Cependant, aucune revue spécialisée en GRH n'est mobilisée. Egalement, une grande partie des travaux recensés sont issus de colloques ou d'ouvrages dont certains à l'étranger (Canada, Etats-Unis). Troisièmement, une méthodologie essentiellement qualitative est employée dans ces travaux, certainement par soucis d'accessibilité des données, exception faite des travaux d'Honoré, qui font l'objet de critiques sur la représentativité chez certains observateurs. Troisièmement, il existe une forte influence de la littérature anglo-saxonne, notamment sur la spiritualité dans les travaux sur le fait religieux en gestion en France. Quatrièmement, il existe peu de recherches sur le secteur public et la laïcité, certainement parce que la règle y est la neutralité et qu'un présupposé existe sur l'inexistence de problématique dans ce secteur, à tort. Cinquièmement, l'islam est mis en avant au travers de ses impacts internes et externes sur les entreprises (besoin des salariés, relations, management). Pour finir, peu de recherches existent sur les représentations et les perceptions des managers sur le sujet.

Notre état de l'art nous montre donc des approches variées du fait religieux en tant que phénomène de gestion, laissant toutefois de riches perspectives de recherche. La partie suivante a pour objectif de présenter notre méthodologie de recherche.

## 2. Méthodologie

Notre recherche s'appuie sur une méthodologie fondée – comme le préconisent Laroche et Soulez (2012) - sur des facteurs d'inclusion et d'exclusion. Nous nous sommes également appuyés sur la méthodologie présentée par Dumez (2016, p.41-60). Nous avons dans un premier temps collecté l'ensemble des publications francophones concernant le fait religieux au travail – que nous avons choisi de considérer dans une approche non restrictive en y associant d'autres objets de recherches proches : la spiritualité, la religion et le sacré. Nous

avons ainsi utilisé la base de données Cairn. Pour réaliser cette méta-analyse, nous avons effectué une recherche par mot clé en avalanche. Nous avons ainsi saisi successivement plusieurs mots clefs : « gestion du fait religieux », « diversité religieuse », « religion et entreprise », « spiritualité et entreprise », « sacré et entreprise ».

Nous avons fait le choix d'inclure les ouvrages et/ou chapitres d'ouvrages réalisés dans le cadre de recherches universitaires, les travaux doctoraux ainsi que des revues hors sciences de gestion dans notre étude au vu du peu de travaux sur cette question publiés dans les revues francophones classées (classement FNEGE 2016). Nous avons également fait le choix d'intégrer à notre recherche les communications ayant fait l'objet de publication d'actes – ceci afin de garantir une plus grande exhaustivité de notre étude (Tahri et Fallery 2010).

En outre, si dans le souci de montrer la récente diffusion à l'étranger de chercheurs français sur le sujet, nous avons recensé dans notre tableau les travaux publiés par des français en anglais et à l'étranger, nous les avons écartés de notre analyse : nous avons fait le choix de respecter le principe d'unité linguistique afin de ne pas générer de biais dans la méthodologie de recueil et d'analyse des données (Laroche et Soulez, 2012) – et de ne pas limiter notre recherche chronologiquement.

Nous souhaitons souligner à cet égard la difficulté de pouvoir garantir une parfaite exhaustivité en raison notamment de l'exercice de recensement des colloques, congrès, journées d'études etc. et des communications afférentes, recensement qui résulte d'une recherche individuelle des chercheurs – et peut donc être soumis à des manquements. De même, le fait que des chercheurs francophones publiaient en langue anglaise – recherches que nous avons dû écarter de notre méta-analyse – est également à noter. Cela peut constituer une limite de notre recherche d'exhaustivité.

Ce travail avait été précédé d'une lecture et analyse de littérature anglo-saxonne pour élargir l'angle de vue (Dumez, 2016, p.53-54). Nous avons ensuite affecté à chacune des publications concernées un poids relatif au rang attribué à la revue de publication disposait dans le classement FNEGE dernièrement paru (2016). Nous avons exclu les publications n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation en double-aveugle, ainsi que les publications dans des revues non classées.

Quelques exceptions sont notables à ce classement, afin d'apporter un regard croisé, le plus souvent interdisciplinaire : on prendra pour exemple les travaux de Maillard en 2017, publié dans un ouvrage non scientifique qui apportent une dimension politique et sociologique intéressante pour la recherche en gestion, qui ne saurait à notre sens être déconnecté de son objet d'étude, l'entreprise, elle-même en relation perpétuelle avec la société, à tel point qu'elle reste le lieu privilégié de socialisation.

Nous avons ainsi pu recenser 36 articles publiés dans 6 revues - dont 4 revues francophones classées en Science de Gestion – ainsi que 22 communications, 14 ouvrages et 1 thèse. (Tableau 2)

**Tableau 2 : Principales sources et nombre de travaux issus**

-Colloques, congrès, journées de recherche RH, Diversité : 22 (dont 4 internationaux)
-Ouvrage collectif de praticiens : 13
-RIMHE : 10
-Revue internationale de psychologie : 7
-Entreprises et histoire : 6
-Management et avenir : 4
-La revue des sciences de gestion : 4
-Revue française de gestion : 3
-Annales des Mines – Gérer et comprendre : 2
-Ouvrage spécialisé : 1 (Weber)
-Thèse de doctorat : 1

Les auteurs se sont ensuite réparti les lectures - afin de réaliser une analyse de contenu reposant sur un codage à partir des différentes disciplines des sciences de gestion comme catégorie (marketing, finance, RH, etc) - et les analyses, sur un système tournant afin que chacun puisse donner à la fois une synthèse de chaque article, et apporter un regard critique.

L'analyse du corpus a été réalisée avec l'aide du logiciel d'analyse de contenu Nvivo12 – ce dernier permettant le travail collaboratif et à distance. Des nœuds ont ainsi été créés pour chaque discipline. Nous avons ensuite créé des sous-nœuds en utilisant les différents concepts proches ayant servi à la collecte des données, à savoir : « fait religieux », « religion », « spiritualité », « sacré ». Des mémos ont été générés afin de recueillir des éléments d'analyses au fur-et-à-mesure du traitement des données sur NVivo.

Ces éléments ont ensuite été partagés lors de plusieurs réunions de travail pour aboutir à la partie 1 et 3 de ce travail de coécriture. La quatrième partie est construite sur la base des constats énoncés dans les parties en question, et enrichie des recherches des auteurs, dans l'objectif de prolonger les pistes déjà avancées par certains chercheurs et de mettre en avant des pistes alternatives et non moins complémentaires.

### **3. Le fait religieux au travail : objet d'étude managérial en développement**

De nombreuses recherches insistent sur le fait que la religion ne peut pas être ignorée par l'entreprise – cette dernière faisant partie intégrante de l'individu au travail (Galindo et Surply, 2013, p.37) – Mitroff (2003, p. 375-376) rappelant que le travail a un caractère sacré pour bon nombre de salariés américains et possède un lien avec la spiritualité de la personne. La réalisation de soi au travail est donc possible. D'autres travaux évoquent un lien avec l'(les) identité (s) des individus au travail (Cintas, Gosse et Vatteville, 2012, p.83-84 ; Galindo et Zannad, 2014, p. 45-46 ; Roccas et Elster, 2015, p. 180-182, Hicks, 2003, p. 392). La littérature montre une relation avec les attitudes et comportements, ainsi que le bien-être ou mal-être au travail – à travers notamment la santé mentale et physique (Kutcher, et al., 2010, p.319) des collaborateurs. La littérature aborde cette question notamment sous l'angle

de la diversité – faisant alors référence aux différences - classées en différences visibles et notables ou différences profondes, psychologiques – portant sur n'importe quel attribut conduisant à percevoir et considérer l'autre comme différent (Ancarani et al., 2016, p. 742). Or, la diversité religieuse – composante de la diversité culturelle (Cash et Gray, 2000 ; Ancarani et al., 2016, p. 740 ; Rao, 2012, p. 232-233 ; Kutcher et al, 2010, p.319) – semble être un réel enjeu mais demeure peu traitée ou négligée par la recherche académique (Rao, 2012, p. 232, Ancarani et al., 2016, p. 741). Dès lors, l'entreprise se voit dans la nécessité de gérer le fait religieux au travail afin de le « réguler » (Galindo et Surply, 2010), que cela soit au niveau stratégique à travers l'édition de guides et l'adoption de postures, conscientes ou pas, librement choisies ou pas (Galindo et Zannad, 2014, p. 41-43 ; Bennani et Barth, 2012, p.49-50 ; Banon et Chanlat, 2014, p.36-37) - mais aussi au niveau de son management intermédiaire et de proximité (Honoré, 2016a, p.186-187). Il est question ici du management du fait religieux et d'une « première entrée des travaux français en gestion » portant sur la relation management-religion (Ramboarison-Lalao et Bah, 2016, p.77).

Ceci nécessite nous semble-t-il de préciser la littérature portant sur la nature même du fait religieux au travail. Le guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées édité par le ministère du travail<sup>10</sup> qui propose une analyse en cinq chapitres - l'embauche, l'exécution du contrat de travail, le comportement du salarié dans l'entreprise, l'organisation du temps de travail et la vie collective – (Berra, 2018, p.39-44) permet d'identifier d'une part les temps du fait religieux (embauche, exécution du contrat de travail) et ses dimensions d'autre part (comportement individuel et vie collective). Le guide du ministère énumère un certain nombre de situations relatives au fait religieux. On y retrouve des situations assez variées comme le refus d'exécuter certaines tâches (p.13), d'obéir à une femme (p.13) ou de se comporter de manière différente en fonction des collègues (p.21), le fait de respecter certaines prescriptions religieuses (jeûne notamment) au travail (p.14-15), de prendre des jours de congé en lien avec la religion (p.23-24) ou de demander l'aménagement du temps de travail en fonction des pratiques religieuses (p.24) ou encore le fait de porter un signe religieux visible (p.15-16) ainsi que certains comportements tels que le fait d'installer des objets religieux dans l'espace de travail (p.17-18), de discuter religion avec les autres salariés (p.19), de faire du prosélytisme (p.19), de consulter des sites internet en lien avec la religion (p.20), de prier individuellement (p.26-27) ou collectivement sur le lieu de travail, de demander la mise à disposition d'une salle de prière (p.25), demander la mise en place de repas spécifiques (p.25) – ce qui est d'ailleurs assez conforme avec les situations relevées dans les études de l'OFRE (de 2013 à la dernière parue, en 2018). Cette dernière, dans ses différentes éditions, propose une typologie du fait religieux. Alors que l'édition 2017 (p.10) évoque une typologie par formes du fait religieux – à savoir le port visible d'un signe, la demande d'absence, la demande d'aménagement du temps de travail, la prière pendant une pause, le refus de travailler sous les ordres d'une femme, le refus de travailler avec une femme, les prières pendant le temps de travail, le refus de réaliser des tâches, le prosélytisme, la stigmatisation

---

<sup>10</sup>[http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide\\_candidats\\_salaries\\_majfevrier2018valide.pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/guide_candidats_salaries_majfevrier2018valide.pdf) consulté le 04/06/2018

de personne, le refus de travailler avec un collègue, la demande de travailler qu'avec des coreligionnaires, la prière collective, l'intervention d'un responsable religieux – celle de 2018 (p.10-11) propose un découpage de ces différentes catégories en fait religieux personnels et fait religieux transgressifs – avant de conclure que « la forme la plus courante du fait religieux au travail est celle du comportement personnel ».

Dans la littérature, plusieurs catégories de faits religieux peuvent alors être distinguées. Il est tout d'abord possible de catégoriser le fait religieux en fonction du lieu où ce dernier est observé. Des auteurs (Cash and Gray, 2000, p.131 ; Lund Dean, et al., 2014, p.79) distinguent ainsi le fait religieux en entreprise en deux catégories : les demandes qui visent à pouvoir observer sa religion à l'extérieur de l'organisation, et celles qui ont pour objet de pouvoir la manifester en interne.

D'autres catégorisations se focalisent sur la nature du fait religieux en lui-même. Honoré identifie deux types de faits religieux - les non-transgressifs et les transgressifs (2016a, p.185) – avant de proposer une typologie en quatre types de situations créant « une tension entre le rôle professionnel de l'individu et sa religiosité » – à savoir le « fait religieux invisible, normalisé, déviant et transgressif » (Honoré, 2018, p.8). Maillard (2017, p.51-52) de son côté en répertorie trois : ceux concernant l'organisation du travail (aménagement des horaires, jours fériés,...), la vie collective en entreprise (préférences alimentaires...) et ceux mettant en jeu le comportement des salariés entre eux (rapport hommes femmes, apparence vestimentaire,...). On peut d'ailleurs considérer que certains comportements puissent être classés dans plusieurs catégories – un comportement envers les autres salariés par exemple peut aussi affecter la vie collective ou l'organisation du travail.

En reprenant la définition du fait religieux de Guillet et Brasseur (2018), il conviendrait à notre sens de compléter la typologie proposée par Honoré (2018). En effet, si le fait religieux correspond à une extériorisation de la religiosité de l'individu, alors tout comportement au travail trouvant sa source dans la religiosité du salarié pourrait être qualifié comme tel. Or la littérature a pu relier la religiosité et les comportements éthiques au travail (Shariff, 2015). En ce sens la traduction de l'éthique de l'individu – à travers son comportement – lorsqu'elle est dictée par sa religiosité pourrait correspondre à un type de fait religieux...qu'il conviendrait également d'inclure dans la typologie d'Honoré (2018). Cela pourrait être – à notre sens – intégrer à sa proposition « de fait religieux invisible » - le comportement éthique n'étant pas un signe visible de l'appartenance religieuse de l'individu. Ce type de fait religieux pourrait en ce sens provenir de la volonté d'un « salarié pratiquant limite le plus possible la visibilité de sa religiosité » (Honoré, 2018, p.9) mais également de comportements ne pouvant pas être assimilés par autrui à l'appartenance religieuse de l'individu mais bien conséquents pourtant de sa religiosité (comportements éthiques par exemples).

Il nous semble toutefois que certaines expressions de la religiosité des individus puissent se déplacer d'une catégorie à une autre – en fonction du type d'organisation concerné (entreprises publiques, privées, ancienne entreprise publique privatisée ou à capitaux mixtes...), de la réglementation applicable (contenu du contrat de travail, règlement intérieur,

convention collective notamment, etc.) et des circonstances ou contextes de l'expression religieuse. Maillard constate d'ailleurs que « depuis les attentats de 2015, toute manifestation, même anodine, est souvent considérée comme « un fait religieux » », marquant alors une évolution « dans l'appréhension du fait religieux au travail et de sa gravité » (2017, p.45-46). Ainsi des faits considérés comme anodins semblent, toujours d'après Maillard, prendre « une nouvelle importance » et indiquer « un déplacement de la tolérance à l'égard de l'expression de la religion au travail » - Rao (2012, p.232) constatant que les conflits religieux et attentats conduisent les individus à s'interroger sur l'impact des conflits religieux dans le milieu de travail. Il y aurait donc, semble-t-il, à la fois des critères objectifs – réglementation etc. – mais aussi une part de subjectivité – dépendant de facteurs extérieurs au fait lui-même tel que les événements extérieurs ou la perception du manager - lorsqu'il s'agit d'étudier le fait religieux.

Bennani et Barth relèvent par ailleurs que le traitement du fait religieux par l'entreprise et/ou le manager peut être source de souffrance pour les salariés qui « subissent l'expression religieuse » mais aussi « du côté des salariés contraints, par l'environnement du travail, de masquer une partie constituante de leur personne en dissimulant leur appartenance à une confession religieuse » (2012, p. 56-57). Le manager semble donc ainsi être placé dans une situation d'arbitrage – entre des intérêts parfois contradictoires – ce qui rend son choix encore plus complexe. Une approche individuelle de la question semble relativement présente – à travers la question du rôle de la religion sur le bien-être ou mal-être au travail (Kutcher, et al., 2010, p. 319-321) et les effets de la religion sur la performance et les attitudes et comportements de l'individu au travail (Kutcher, et al., 2010, p. 321-322 ; Benefiel et al., 2014, p.180). Kutcher et al. (2010, p. 332) invitent d'ailleurs à approfondir l'étude de la relation entre identité religieuse et comportements au travail - Honoré (2018, p. 6) expliquant d'ailleurs certains comportements à partir des travaux de Goffman (1961,1963) conduisant à estimer que des conflits de rôles peuvent résulter des différents rôles que les collaborateurs et/ou managers doivent gérer au travail.

La prise en compte de la diversité religieuse peut-être à la fois positive et négative – mais ne doit pas être évitée (Hicks, 2002, p. 382). Ainsi de nombreuses recherches ont montré que la spiritualité et la religion au travail « étaient positivement liées à l'engagement organisationnel, à la satisfaction au travail, à la productivité et à d'autres mesures du rendement » (Benefiel et al., 2014, p.180), la religion permettant lorsqu'elle est laissée libre dans son expression d'améliorer la santé mentale et physique du collaborateur (Kutcher, et al., 2010, p. 319-321). L'expression libre de la religion au travail peut aussi amener à une division des collaborateurs (Mitroff, 2003, p. 377-379), peut-être source de comportements interdits et de tensions (Honoré 2016b). Toutefois, cette question – comme l'illustre le nombre de contentieux en France mais aussi en Amérique du Nord (Lund et al., 2014, p. 76-78) – doit s'articuler et se penser dans le cadre des règles juridiques – principes de Laïcité et de non-discrimination en France, d'accommodement raisonnable au Canada et aux USA par exemple (Gründler, 2017, p.60) - la liberté religieuse étant un principe très fréquent dans de nombreuses sociétés laïques (Rao, 2012, p.233).

Les tenants de la libre expression religieuse au travail estiment qu'il conviendrait de mettre en place un « pluralisme respectueux » au sein de l'organisation qui autoriserait aux salariés un



degré élevé d'expression personnelle (Hicks, 2002, p. 392) – cadre conceptuel qui tente pour Roberts (2006, p.514) de résoudre les tensions entre des différents paradigmes s'intéressant à la question de la foi au travail même s'il ne permet pas de prendre en compte les difficultés résultant de l'expression religieuse au travail, et notamment à celle du droit des individus laïcs à exercer dans un environnement exempt d'influence religieuse (Roberts, 2006, p.517). Pour Honoré (2016a) les managers souhaitent pouvoir aborder les problèmes professionnels associés à un fait religieux comme une situation normale de gestion, c'est-à-dire en évinçant la question de la religion. Banon et Chanlat (2014) ont, quant-à-eux, souligné que, même si la position officielle de l'organisation était de refuser toute manifestation religieuse au travail, les managers pouvaient chercher à résoudre au cas par cas les problèmes posés.

Ainsi, va-t-on retrouver chez certains managers une volonté « d'accommodation raisonnable » proche de la position officielle prônée, par exemple aux Etats-Unis (Dean et al., 2014 ; Gründler, 2017). Guillet et Brasseur (2018) relèvent d'ailleurs que de la littérature francophone (Bennani et Barth, 2012 ; Banon et Chanlat, 2014 ; Galindo et Zannad, 2014, 2015) ressort plusieurs types de comportements et/ou postures face au fait religieux - le déni / refus, l'accommodement et l'acceptation – le déni et le refus résultant d'un rapport à la Laïcité et d'une volonté de neutralité, parfois d'ailleurs imposée par le droit (Galindo et Zannad (2014), Younès (2013), Maillard (2017)). Ces comportements résulteraient d'une vision du fait religieux comme étant une contrainte, ou un élément à bannir car interdit par la loi ou *a posteriori* considéré comme négatif au travail. A cela, ils proposent le rajout de deux autres comportements – aménagement et l'apprentissage – résultant d'une vision du fait religieux comme ressource.

La perception du fait religieux semble donc essentielle, Sprimont et Cintas (2018) estimant que l'expérience du manager face au fait religieux ainsi que sa représentation de la Laïcité influencent cette dernière.

#### **4. Quels axes de recherche pour la gestion du fait religieux au travail en France ?**

Les essais de catégorisation du fait religieux au travail sont multiples. Qu'il s'agisse d'approches situationnelles (Honoré, 2018), par les formes exprimées, ou encore des travaux sur les postures des entreprises, la recherche est encore naissante et les pistes offertes aux chercheuses et aux chercheurs sont nombreuses. Si le dernier rapport de l'OFRE affirme que le fait religieux est moins conflictuel que le travail lui-même ou que la politique au travail, il reste un épouvantail à étudier pour les gestionnaires (OFRE, 2018).

Le premier enjeu au dépassement des approches actuelles pourrait être de s'intéresser à l'amont et l'aval du fait religieux. Pierre Yves Gomez donnait déjà quelques éléments pour lesquels ce travail souhaite trouver une certaine résonance. Il appelait notamment à une recherche sur les « valeurs et comportements en entreprise en lien avec des références religieuses. » (Gomez in Barth 2012, p.31). Cet appel à la recherche est resté presque sans

réponse entre 2012 et 2019. Nous proposons donc un programme de recherche qui a dans une certaine mesure pour ambition d'y répondre.

Cela doit débiter – nous semble-t-il – par un effort de définition de l'objet même du fait religieux en lui-même, et de la religion par extension et afin de cerner notre objet. La littérature - en psychologie, anthropologie ou sociologie par exemple – peut nous aider à mieux saisir les contours de cet objet de recherche. En ce sens, un questionnement sur son rapport avec un autre objet de recherche – la spiritualité au travail – nous semble nécessaire notamment dans le cadre des sociétés occidentales, mais pas seulement.

Une approche par les tensions de rôle semble envisageable pour une analyse plus approfondie des valeurs et comportements tels qu'évoqués par l'auteur. En effet, nous constatons qu'une tension apparaît dans les situations teintées de fait religieux entre ce que l'entreprise attend de son manager, ce que le poste du manager nécessite, ce que son équipe attend de lui mais également ce que les clients peuvent dans certains cas attendre. La pose d'un congé pour raisons religieuses serait un exemple à ce titre intéressant, avec une injonction du sommet à la conduite d'activité et sa continuité, la volonté du manager de ne pas paraître discriminatoire, certains collègues qui estiment qu'une certaine flexibilité est nécessaire de sa part à alors que d'autres estiment que la religion n'est pas un sujet professionnel et des clients qui eux, souhaiteraient traiter particulièrement avec le professionnel en question sur le jour demandé. Dans ce contexte, quels pourraient être les éléments d'aide à la décision mobilisés ? Quels critères ? Quelle primauté d'un critère sur un autre et sur quel fondement ? Au-delà de la question de rôle, cela pose inévitablement la question du droit, auquel le manager est ou n'est pas formé, et qui prévoit un certain nombre d'éléments permettant de caractériser une discrimination dans ce genre de situation. S'ajoute également une conception française de la pose du congé comme un droit, qu'il est donc difficile de refuser, malgré les motifs légitimes qui sont avancés. En d'autres termes, le fait religieux ne pourrait-il pas ici être un révélateur, voire un exhausteur de situation, entraînant parfois une crispation.

Ceci implique de pouvoir proposer aux acteurs (salariés, managers, etc.) des outils afin de comprendre et analyser les comportements au travail – en lien avec le fait religieux. En se situant à différents niveaux, il pourrait s'agir de proposer une grille d'intelligibilité des comportements des managers face au fait religieux (Guillet et Basseur, 2018) – et d'étudier les facteurs expliquant l'adoption d'un comportement plutôt qu'un autre – logique d'isomorphisme, représentations, émotions, religiosité, densité religieuses et expériences passées, cultures etc. Cela pourrait également conduire à s'intéresser de manière plus générale à la relation entre la gestion du fait religieux au travail et les situations de bien-être et mal-être au travail, et des rapports entretenus entre la gestion du fait religieux et le marketing RH.

La piste longitudinale est également à mentionner, depuis le développement des guides qui parfois traduisent des postures. Quelle pourrait être l'appropriation locale des guides ? Est-elle uniforme ? Ou au contraire pluri forme, et si elle l'est quelles en sont les raisons ? Certains chercheurs déjà intéressés au sujet avant la publication des guides, pourraient par exemple reprendre contact avec des individus interrogés à cette époque afin d'étudier leur appropriation des guides et des postures. On pourrait par ailleurs questionner l'effectivité, la

présence effective de cette posture relevée notamment par les guides. Le *gap* est souvent important entre le prescrit dans un guide et la situation observée dans la réalité. La question posée serait donc de savoir quels sont les outils de gestion efficace du fait religieux ? Ce qui poserait d'ailleurs par rebond la question de savoir ce qu'est une gestion efficace du fait religieux ? À cette question, il est probable que les dirigeants apportent des réponses différentes, et pourtant, il est probable également qu'ils mobilisent à peu près tous les mêmes outils, puisqu'ils sont relativement uniformisés, qu'il s'agisse de formations, de kits ou encore de guides qui peuvent exister. Malgré des différences cosmétiques, les propositions en matière de sensibilisation et de formations au fait religieux sont relativement harmonisées.

Il pourrait également être possible de resserrer l'objet d'étude sur les antécédents des situations problématiques liés à des faits religieux. Si les travaux d'Honoré attestent d'une minorité de cas problématiques (bloquants ou conflictuels), ils démontrent tout de même que ceux-ci sont en constante augmentation depuis 2013, passant de 6% à 17,5% des cas nécessitant une intervention managériale. Le nouvel indicateur de densité proposé dans la version 2018 de l'étude pourrait être un point d'appui solide, en plus d'une étude situationnelle, ciblée sur une forme d'expression du fait religieux. En d'autres termes, il pourrait être intéressant de se demander pourquoi dans un contexte le port d'un signe est mieux accepté qu'un autre ? Pourquoi il génère d'un côté un conflit, ou au moins un blocage, et pas de l'autre ? L'explication juridique ne saurait suffire dans bon nombre de cas. C'est bien une étude sur les antécédents des dysfonctionnements managériaux liés à des faits religieux au travail qu'il est nécessaire de mener.

Relativement fermée à une étude d'ampleur, le groupe Paprec pourrait faire l'objet d'une étude de cas intéressante, d'une part pour identifier le ressenti des collaborateurs à l'égard de la charte, qu'ils soient ou pas croyants, mais également leur ressenti sur le long parcours de négociation avec les sections syndicales qui a pu avoir lieu. Des pistes de concertation autour des manifestations religieuses au travail pourraient être dégagées, en particulier dans un contexte de contournement de la norme, puisque la charte en question ne respectait pas les critères définis en droit, et que paradoxalement il n'y eut aucune réaction négative connue de la part des collaborateurs du groupe.

Au delà d'une approche uniquement interne à l'entreprise, des travaux sur les conséquences des discours et des postures en entreprise, avec une perspective plus macroéconomique pourrait être envisagée. Ainsi, les décisions managériales, les choix de rédaction en matière de règlement intérieur ou même les publications de guides au niveau gouvernemental ou associatif, semblent avoir des incidences sur les choix entrepreneuriaux des collaborateurs. On pourrait citer notamment la communication de Gaillard (2017), qui témoignait de l'influence des discours et des pratiques managériales sur le développement d'entreprises affinitaires voire même d'activités non déclarées permettant un revenu décent et l'articulation tant souhaité par les croyants et les croyantes entre leur identité religieuse et leur vitale (ou au moins alimentaire) professionnalité. Ces travaux permettraient d'approfondir la mutation marginale du marché du travail envisagé par l'auteur et de la caractériser plus finement.

Sur le plan méthodologique, de nombreuses publications, en particulier à l'international, restent marquées par la religiosité des auteurs. Dans ce cas, Cintas et Sprimont (2018) ont déjà proposé de soumettre les auteurs à un indice de religiosité, ce qu'ils ont d'ailleurs appliqué à leur recherche présentée au congrès de l'AGRH en 2018. Cette pratique permettrait au lecteur et au chercheur qui se réfère à la publication, une prise de conscience et de distance avec l'objet, et permettrait même à l'auteur lui-même de se mettre à distance de l'objet d'étude, ce qui est essentiel au travail de production scientifique qui respecte les conditions de validité de la connaissance.

La majorité des travaux proposés à l'exclusion de ceux d'Honoré et récemment de Cintas C., et Sprimont A. (2018) sont des travaux proposant une approche qualitative. S'il est nécessaire d'approcher le sujet de manière quantitative, la représentativité des échantillons est questionnée, et l'angle le plus souvent mobilisé entraîne une focalisation sur le fait religieux exprimé par des musulmans vrais ou supposés. Il conviendrait également de s'interroger sur les grilles de lecture que nous mobilisons pour questionner les biais des études conduites. Une perspective sociologique pourrait par exemple nuancer la rareté de l'expression juive au travail telle qu'étudiée aujourd'hui, alors qu'elle est dans certaines entreprises très forte, du fait de la quasi mono confessionnalité des effectifs qui entraîne une liberté induite dans l'expression religieuse par les pratiquants, mais il s'agit à nouveau de constats issus d'études qualitatives. Cette remarque conduit également à s'interroger sur les méthodologies à mettre en œuvre sur une question aussi sensible (et encadrée juridiquement) que la religion de l'individu...pouvant conduire à de nombreux biais. Il convient dès lors peut-être de penser des protocoles méthodologiques innovants ou en tout cas permettant le recueil de données (qualitatives ou quantitatives) le plus fiables possibles.

S'agissant des terrains investigués, une autre zone blanche est notable. Il n'y a notre connaissance pas de publication dans des revues classées et à comité de lecture qui s'intéressent à la question de l'application de la neutralité dans la fonction publique. Le présupposé étant certainement que le fait religieux ne s'y exprime que peu ou pas du tout, du fait du contexte législatif et déontologique imposant aux fonctionnaires et agents publics une stricte neutralité dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, les auteurs, à travers des entretiens exploratoires conduits pour leurs recherches personnelles, attestent bien de situations complexes, où la règle, la loi, ne suffit pas à réguler l'expression religieuse au travail, et que des jeux d'acteurs notamment dus au mode de gouvernance particulier de ces structures avec des élus qui élus par les usagers (qui sont en fait leur client) entraîne des contournements de la norme. La publication par le ministère de la fonction publique d'un rapport en 2016 et les guides de l'Observatoire de la Laïcité fréquemment publiés témoignent qu'une problématique de terrain existe également.

Enfin, les analyses proposées témoignent d'une pluralité des interventions managériales, dans leurs formes et dans leurs niveaux. Il pourrait être intéressant de s'interroger sur le niveau pertinent de gestion du fait religieux, fût-il pluriel, et par exemple sur le contenu des formations proposées à différents niveaux. Les managers de proximité sont majoritairement concernés par les formations proposées dans les entreprises, sans qu'une vision globale des contenus ne soit donnée à la fois aux membres de la direction ou encore aux collaborateurs à

l'opérationnel. C'est bien une question relevant éminemment du champ des ressources humaines qui est posée ici, s'agissant des mix pédagogiques à mobiliser pour toucher le plus largement et le plus pertinemment les populations cibles. Par cette analyse de contenu, pourrait à nouveau être questionnée la religiosité des individus et son influence sur l'appropriation des contenus et leur respect.

La partie suivante propose une conclusion à ce travail et récapitule les pistes de recherches évoquées dans cette troisième partie de manière synthétique pour en faire un programme de recherche.

## **CONCLUSION**

L'émergence récente du fait religieux comme objet de recherche en management en fait une question relativement peu investiguée à ce jour. Les principaux travaux mobilisés datent d'après 2010 et la société civile s'était saisie du sujet avant la recherche par des rapports ou des guides. Toutefois la question de l'altérité des salariés n'est pas chose nouvelle. Certains chercheurs s'intéressaient bien en amont à la question du marketing religieux par exemple ou la finance dites « éthique » qui repose sur des fondements religieux.

S'il est compliqué de définir réellement le rôle qu'ont joué les rapports successifs de l'OFRE, on peut leur attribuer un effet de loupe indéniable sur notre objet d'étude. La nécessaire caractérisation d'un phénomène décrit aujourd'hui comme étant à maturité nous conduit à nous questionner sur les pistes de recherche qui s'offrent à nous.

L'étude de la littérature nous a amené à sept principales approches en matière de fait religieux en sciences de gestion : le management du fait religieux, la revisite de l'entreprise par la religion et la spiritualité, les origines religieuses ou spirituelles des pratiques actuelles, le leadership religieux ou spirituel, l'entrepreneuriat religieux, les relations entre marketing, religion et consommation ou encore entre religion et finance. Ce travail a pour ambition de proposer un focus sur l'approche du management du fait religieux, bien qu'une des propositions de recherche aborde la question de l'entrepreneuriat religieux.

Le programme de recherche proposé prend la forme suivante, en sept points, sous forme de questions dans un premier temps que nous développons en continuité :

1. Comment mettre à distance l'objet, en particulier cet objet religieux ? Un travail épistémologique et méthodologique par les chercheurs eux-mêmes sur l'influence de leurs propres convictions sur l'étude des faits générés par les convictions des individus.
2. Comment définir un langage commun autour de notre objet de recherche ? Un travail de définition afin de mieux saisir les contours de cet objet de recherche – en relation avec les concepts de religion et de spiritualité. Aujourd'hui, le concept même de « fait religieux » peut faire débat quant à la nécessité ou non de l'utiliser au pluriel ou au singulier (« faits religieux » ou « fait religieux »).

3. Quelle place pour une analyse par le rôle ? Une analyse par les tensions de rôles au niveau managérial dans un contexte d'attentes multiples, croisées et réciproques parfois, ainsi que d'une compréhension des facteurs conduisant à l'adoption de certains comportements et/ou postures face au fait religieux au travail.
4. Quelle pertinence de l'outil de formation en la matière et quel impact réel sur les pratiques ? A quels concepts est lié le plus souvent le fait religieux dans le cadre de ces formations ? Ces concepts sont-ils également mobilisés en recherche ? Quelles modalités pédagogiques semblent le mieux fonctionner ? Pourquoi ? Est-ce une question qui nécessite un mix pédagogique particulier ? Lequel ? Une analyse d'appropriation des formations et autres outils de sensibilisation, en multi niveau de responsabilité. Par exemple, l'inclusion, est un concept qu'il est d'ailleurs complexe de définir en recherche, qui est souvent associé au fait religieux dans le cadre des formations en entreprise, plutôt pour le *middle* et le *top management*.
5. Quelle est la situation pour le service public ? Quelle est l'influence de la loi sur la gestion du fait religieux ? Quelle est l'influence des sources du droit sur son application ? Une analyse comparative avec le secteur public dans l'objectif d'éclaircir le rôle du secteur et du contexte législatif et ses incidences managériales, ainsi que des différents cadres culturels et sociaux à travers une comparaison « internationale ». Pour le cas du secteur public, par exemple, on notera que l'obligation de neutralité est déontologique alors que dans le secteur privé, la restriction n'est liée qu'à des éléments très factuels et concrets (hygiène, sécurité etc.). I pourrait être intéressant de questionner la perception de la règle par les collaborateurs afin d'identifier quel est le motif de justification le plus « recevable » pour les croyants, pour les non croyants etc.
6. Quels sont les antécédents des dysfonctionnements managériaux liés à des faits religieux ? Sur lesquels l'entreprise a-t-elle le plus de possibilité d'agir ? Comment ? Une analyse en amont des dysfonctionnements liés à des faits religieux permettant d'identifier et d'isoler leurs antécédents afin d'y proposer des recommandations managériales.
7. Quelles sont les conséquences de ces dysfonctionnements managériaux ou des décisions managériales concernant la gestion du fait religieux sur les choix de carrière des collaborateurs croyants mais aussi des collaborateurs non croyants ? Une analyse approfondie de l'influence des décisions et discours managériaux sur les choix de carrière ou les choix entrepreneuriaux de leurs salariés, futur-salariés ou ex-salariés.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion*, Université de Toulouse 1, n°166.

Ancarani A., Ayach A., Di Mauro C., Gitto S., Mancuso P. (2016), « Does Religious Diversity in Health Team Composition Affect Efficiency? Evidence from Dubai ». *British Journal of Management*, Volume 27, Issue 4, pp.740-759

Attuel-Mendes L., Ashta A., Pic, E. (2012), « La finance responsable face aux grandes religions ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 171-186.

Banon, P. (2013) « Alimentation sacrée et restauration collective : pour mieux comprendre les particularismes alimentaires religieux et leur gestion dans l'entreprise » Chaire Management et Diversité, Fondation Paris-Dauphine

Banon, P. (2017) « Sacred food at work canteen : for a better understanding of religious specificities and their management at the workplace » in *Management and diversity : thematic approaches*. Edited by Mustafa F.Ozbligin and Jean-François Chanlat. Emerald publishing Limited

Banon P., et Chanlat J., (2014), « III. La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines. » Dans : *Dauphine Recherches en Management éd., L'état des entreprises 2014* (pp. 31-44). Paris: La Découverte.

Baron X. (2009), « De la règle à la norme, l'imaginaire religieux revient. » *L'Expansion Management Review*, 133(2), 114-121.

Becuwe A. (2014), « Thèses soutenues ou en cours sur « Religions et Management » », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2014/4 (n° 13), p. 82-85.

Benabdallah M. (2017). « Understanding the French collective unconscious for buying halal meat: Local butcher vs supermarket. » *La Revue des Sciences de Gestion*, 285-286(3), 71-75.

Benaïssa H. (2015), « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France. » *Entreprises et histoire*, 81(4), 111-125

Benaïssa, H., Boyer, P., Mathieu, S., Pelletier, D. et Wolmark, C. (2015), « Les religions dans l'entreprise. » *Entreprises et histoire*, 81(4), 126-142. doi:10.3917/eh.081.0126.

Benefiel M., Fry L.W., Geigle D. (2014), « Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research ». *Psychology of Religion and Spirituality*, vol. 6, n°3, p. 175-187.

Bennani A. (2012), « La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales. Le cas de la religion musulmane dans les entreprises françaises ». Thèse de doctorat, sous la direction du Professeur Isabelle Barth, Université de Strasbourg, Ecole Doctorale Augustin Cournot, Laboratoire HuManiS.

- Bennani A., et Barth I. (2012), « L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés. Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques. » In Management et Religions, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 41-61.
- Berra D. (2018), « Commentaire du "Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées" : Guide du Ministère du travail, janvier 2017 » . Joel Colonna et Virginie Renaux-Personnic (dir.). Le fait religieux dans l'entreprise , pp.39, 2018, 9782731410853.
- Berthoin-Antal A., Frémeaux S. (2013), « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail : trois théories pour un management non instrumental du travail. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, Association pour la recherche interdisciplinaire sur le management des entreprises, 2013, pp.3-18.
- Bessire D., Mesure H. (2012), « La dimension spirituelle de l'entreprise : de l'occultation à la reconnaissance. » In Management et Religions, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 41-61.
- Bianco J. (2015), « La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée. » *Après-demain*, n ° 34, nf(2), 12-13.
- Boudefoua H. (2011), « L'évolution de l'expression religieuse en entreprise par la posture réflexive. » Colloque management et religion, Aug 2011, Strasbourg, France.
- Bouzar D. (2009), « Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ? ». Albin Michel
- Camus S., and Poulain M. (2008), « La spiritualité : émergence d'une tendance dans la consommation » *Revue Management et Avenir*, 5 (19), p.72-90
- Cash K.C., Gray G.R. (2000), « A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace », *Academy of Management Executive* 14, 124–133.
- Castro J. L. (2002), « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Chessel M., et Pelletier D. (2015), « L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage. » *Entreprises et histoire*, 81(4), 5-14.
- Chusmir L.H., Koberg C.S. (1988), « Religion and attitudes toward work : a new look at an old question » *Journal of organizational Behaviour*, vol 9, p.251-262.
- Cintas C., Gosse B., Vatteville E., (2012), « Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines ». In Management et Religions coordonné par Isabelle Barth, Editions EMS pp 82-98
- D'Iribarne P. (2007), « Islam et management : le rôle d'un univers de sens », *Revue française de gestion*, n°171, p.141-156



De Vaujany F-X. (2007), « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique », *Actes du colloque AIMS*.

De Vaujany F-X. (2006), « Élaborer des archétypes de SI par une étude historique: le cas de la Curie Romaine au Vatican » *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 11 : Iss. 4 , Article 4. pp.55-95

Dean K.L., Safranski S., Lee E. (2014), « Religious Accommodation in the Workplace: Understanding Religious Identity Threat and Workplace Behaviors in Legal Disputes », *Employee Responsibilities et Rights Journal*, vol. 26, n°2, p. 75-94.

Debray R. (2002), « Qu'est-ce qu'un fait religieux ? », *Études*, Septembre, Tome 397, p. 170.

Delaye R., Peretti J.M., Terramorsi P. (2007), « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n°3, p.83-97

Detchessahar M. (2012), « Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise », *Nouvelle Cité*, n°557, p. 38-42.

Detchessahar M. (2014), « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 68-81.

Douyère D., Guillaume G. (2011) « Peut-on établir un lien entre coaching et accompagnement spirituel chrétien ? », *Actes du colloque Management et Religions*, Université de Strasbourg, 2011

Doytcheva M. (2018), « Aux limites de la diversité, la religion : un angle mort des politiques de lutte contre les discriminations ». *Confluences Méditerranée*, 106(3), 109-120. doi:10.3917/come.106.0109.

Dumez H. (2016), « Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive ». Paris: Vuibert.

Duyck J.Y., et Mhenaoui I. (2013), « La spiritualité et l'entreprise », *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme en Entreprise*, n°8, pp. 57-70

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

Fry L. W., Slocum J. (2008), « Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership », *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.

Fry L. W., Hannah S., Noel M., Walumbwa F. (2011), « Impact of spiritual leadership on unit performance », *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.

Fulconis, F. Garrot, T. Paché, G. (2012), « Mieux manager les entreprises en réseau : un décryptage à partir d'invariants religieux ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 103-120.

Gaillard H. (2017), « Faits religieux et approche générationnelle : éléments d'anticipation d'une problématique en tension au travail. Cas de la génération Z en contexte français ». Actes du 13<sup>ème</sup> colloque des Rencontres Internationales de la Diversité à Québec. 2017.

Gaillard H. (2018), « Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revenchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? » Actes du 29<sup>ème</sup> congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

Galindo G., et Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 29-54. doi:10.3917/rips.040.0029.

Galindo G., et Surply J. (2013), « Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? » *Management international*, 17, 37–49.

Galindo G., et Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 40-53. doi:10.3917/rimhe.013.0040.

Galindo G., et Zannad H. (2015), « Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise* 2015/5 (n° 19), p. 41-55. DOI 10.3917/rimhe.019.0041

Gherardi S. (2017), « Le fait religieux en entreprise, un fait social total ». *Études*, décembre(12), 75-86. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2017-12-page-75.htm>.

Goffman E. (1961), « Encounters: Two studies in the sociology of interaction ». Chicago University Press

Gomez P-Y. (2012), « Religions et management : éléments pour un programme de recherche ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 15-35.

Gründler T. (2017), La théorie des accommodements raisonnables et sa réception en France, *Délibérée*, n°2, p. 60-64.

Guillet O., et Brasseur M. (2018), « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié ». Actes du 29<sup>ème</sup> congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon – accepté, en cours de publication dans la *Revue des Sciences de Gestion*

- Hafsi T., Siagh L., et Diallo A. (2007), « Environnement intense et choix stratégiques: Le cas des banques islamiques ». *Revue française de gestion*, n° 171(2), 119-140.
- Hicks D. (2002), « Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *The Leadership Quarterly*, vol.13, n°4, p. 379–396.
- Honoré L. (2013), « L'entreprise face au fait religieux ». *Revue Qualitique*, n°247, novembre 2013.
- Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme et Entreprise*, n°13, p. 54-67.
- Honoré L. (2016a), « Le fait religieux au travail : l'entreprise du 21ème siècle face à ses démons », in Brasseur M. (dir.), *L'Ethique et l'Entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 181-192.
- Honoré L. (2016b), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management et Avenir*, vol. 90, n°8, p. 39-59.
- Honoré L. (2018a), « La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité ». Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Honoré L. (2018c), « The issues of spirituality in the workplace », *International Journal of Managerial Studies and Research*, sept. 2018
- Inard C., Verrax F., et Schneider-Maunoury G. (2010), « Comment concilier morale protestante et finance ? ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), 16-25.
- Khalla S. (2004), « Le sacré comme nouvelle approche du consommateur postmoderne ». *Management et Avenir*, 2(2), 65-81.
- Khenfer J., Roux E. (2012), « « Ô les croyants! Remplissez fidèlement vos engagements. » ... ça dépend! Vers une religiosité situationnelle dans la consommation des musulmans de France. » In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 203-221.
- Khenfer J., Roux E., Tafani, E. (2014), « Aide-toi, le Ciel t'aidera : quand et comment les croyances religieuses affectent la poursuite du but du consommateur », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2014/4 (n° 13), p. 3-21.
- Kutcher E., Bragger J., Rodriguez-Srednicki O., Masco J. (2010), « The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Business Ethics*, vol.95, n°2, p. 319-337
- Laroche P., Soulez S. (2012), « La méthodologie de la méta analyse en marketing ». *Recherche et applications en marketing*. Vol.27, n°1/2012, p.79-105.

- Le Goff J. (2010), « La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(38), 275-291.
- Le Loarne-Lemaire S., et Noël-Lemaître C. (2013), « Les coopératives, un lieu idéal pour développer sa spiritualité au travail : Leçons à tirer de la philosophie du travail de Simone Weil ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 8(4), 19-39.
- Lyazid M. (2018), « La laïcité dans le quotidien des militants et des professionnels ». *Vie sociale*, 21(1), 125-135. doi:10.3917/vsoc.181.0125.
- Madoui M. (2016), « Islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management ». *Regards croisés sur l'économie*, 19(2), 178-191.
- Maillard D. (2017), « Quand la religion s'invite dans l'entreprise », Paris, Fayard.
- Martin V. (2012), « La finance islamique : Un nouveau pas vers une finance éthique ? ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 15-26.
- Mitroff I.I. (2003), « Do Not Promote Religion under the Guise of Spirituality », *Organization*, vol.10, n°2, p. 375-382.
- Naszályi P., et Gomez P. (2009), « Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique: Caritas in veritate ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3), 1-4.
- Njoto-Feillard G. (2016), « Le marketing relationnel de multiniveaux islamique en Indonésie », *Archives de sciences sociales des religions*, 175 2016, 135-157.
- Ould Moulaye Ismail M-A., Jallais J. (2011), « Les critères de choix de la banque islamique : Au-delà de la religion du consommateur ». *Colloque management et religion*, Aug 2011, Strasbourg, France. 12 p., 2011
- Pesqueux Y., Danziger R. (1991), « Le contrôle de gestion et l'Eglise », *Papier de recherche du CREFIGE*, n°9001.
- Poulain M., Badot O., et Camus S. (2013), « La spiritualité dans l'expérience de magasinage : cadre théorique et exploration empirique », *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme en Entreprise*, n°8, pp. 40-56.
- Pras B. (2007), « Management et Islam, Vers une convergence des valeurs », *Revue Française de Gestion*, p. 91-95.
- Pras B., Vaudour-Lagrâce C. (2007), « Marketing et Islam. Des principes forts et un environnement complexe ? », *Revue Française de Gestion*, n°171, p.195-223.
- Ramboarison-Lalao L., (2012), « Des managers pas tout à fait comme les autres : les pasterus d'Eglise ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 151-170.

Ramboarison-Lalao L., Bah A., et Barth I. (2015), « Pasteur, imam, prêtre et rabbin: Un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxi(52), 89-123.

Ramboarison-Lalao L., et Bah A. (2016), « L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management: Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en € ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii(54), 75-101.

Ramboarison-Lalao L., Bah A., et Barth I. (2017), « Islamic ethics in secular organizations: exploring practices of 30 Muslim managers in the Alsace region of France ». In *Muslim Minorities, Workplace Diversity and Reflexive HRM*. Edited By Jasmin Mahadevan, Claude-Hélène Mayer.

Rao A. (2012), « Managing diversity : impact of religion in the indian workplace ». *Journal of World Business* 47 (232-239)

RAPPORT INSTITUT RANDSTAD, OBSERVATOIRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISES, UNIVERSITE DE POLYNESIE FRANCAISE (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Rashid M-D., et al. (2008), « The Effect of Culture and Religiosity on Business Ethics: A Cross-cultural Comparison. » *Journal of Business Ethics*, 82, 907-917

Ratsimbazafy C., et Ranaivoarisoa L. (2015), « Entrepreneurs adventistes à Madagascar ». *Entreprises et histoire*, 81(4), 92-110.

Renaux-Personnic V., Colonna J. (2018), (dir.), « Le fait religieux dans l'entreprise », Aix-Marseille, Presse Universitaires d'Aix-Marseille.

Riad F., Wald K., Sossin L., Gaudu F., Sürhal N., Freedland M., Vickers L., Van Alstyne W., Supiot A. (2009), « Religious expression in the workplace », *Comparative Labor Law et Policy Journal*, Vol.30, N°4.

Robert-Demontrond P., Joyeau A. (2012), « Quelles trajectoires pour le développement durable ? Une exploration des bassins d'attraction religieux en compétition ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 221-236

Roccas S., et Elster A. (2014), « Values and religiosity ». In V. Saroglou (Ed.), *Religion, personality, and social behavior* (pp. 193-212). New York, NY, US: Psychology Press.

Shariff A. (2015), « Does religion increase moral behavior? », *Current Opinion in Psychology* 2015, 6:108–113

- Sprimont P-A., et Cintas C. (2018), « Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail ». Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Tahri W., Fallery B. (2010), « L'usage de la messagerie électronique : une méta analyse des travaux francophones sur la période 2000-2008 » *Management et Avenir*. (4), 183-199.
- Tammam H., et Haenni P. (2007), « Le management, nouvelle utopie islamiste: Une lecture managériale des textes ». *Revue française de gestion*, n° 171(2), 175-193.
- Thépot J. (2012), « Les secrets d'une organisation pérenne : la capacité administrative centralisée de l'église catholique ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 139-150
- Thépot-Olagne C. (2012), « Quel encadrement pour les fonds éthique d'obédience chrétienne ? » In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 187-202.
- Thévenet M. (2011), « Management et Religion : La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43
- Toumi K., et Viviani J. (2013), « Le risque lié aux comptes d'investissement participatifs : un risque propre aux banques islamiques ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260(1), 131-142.
- Voynet-Fourboul C., et Lefebvre Q. (2010), « L'odyssée spirituelle des dirigeants: 5 passages de leadership ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 95-115.
- Voynet-Fourboul C. (2012), « La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership », *Management et Avenir*, vol.48, 16p.
- Voynet-Fourboul C. (2014), « Diriger avec son âme: leadership et spiritualité ». *Cormelles-le-Royal: Management et Société*.
- Volia J-C., et Barth I. (2017), « La diversité à l'hôpital public : approche par les représentations sociales des managers ». Le cas d'un Hôpital du sud-est de la France. Actes du 13ème colloque des Rencontres Internationales de la Diversité à Québec. 2017.
- Weber M. (1967), « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme », Paris, Editions Plon.
- Wirtz P., et Laurent B. (2014), « Quelle gouvernance pour quelles valeurs : Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 22-39.
- Wirtz P., Paulus O., Charlier P. (2012), « Le secret d'une gouvernance qui dure : la gouvernance cognitive des dominicains ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 121-138.

Younès M. (dir.) (2013), « L'entreprise au défi des religions : Regards croisés à partir du bassin méditerranéen », Lyon, Chronique sociale.

Yousfi H. (2007), « Gérer en Jordanie. Une coexistence problématique entre système hiérarchique et idéal religieux », *Revue Française de Gestion*, n°171, p. 157-173. Valfort, M. (2017). La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ?. *Revue économique*, vol. 68(5), 895-907. doi:10.3917/reco.pr3.0101.

Woehrling J. (2012), « Qu'est-ce qu'un signe religieux ? », *Société, Droit et Religion*, n° 2, p. 9-24.