



**HAL**  
open science

## Fait religieux au travail : Vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ? De la spécificité du contexte français

Jean-Christophe Volia, Olivier Guillet, Hugo Gaillard

### ► To cite this version:

Jean-Christophe Volia, Olivier Guillet, Hugo Gaillard. Fait religieux au travail : Vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ? De la spécificité du contexte français. @GRH, 2022, 42, pp.139-170. 10.3917/grh.042.0139 . hal-03227025

**HAL Id: hal-03227025**

**<https://hal.science/hal-03227025>**

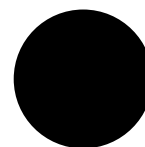
Submitted on 22 Dec 2022

**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.

# FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : VERS UNE STRUCTURATION D'UN OBJET D'ÉTUDE EN GRH ? DE LA SPÉCIFICITÉ DU CONTEXTE FRANÇAIS

Auteurs : J-C. Volia, O. Guillet, H. Gaillard



## RÉSUMÉ

Cet article est la première synthèse critique des travaux francophones concernant le fait religieux au travail en contexte français, dans la recherche en gestion. La littérature est peu abondante et les chercheurs travaillant sur la question sont encore peu nombreux. Notre travail consiste en une revue systématique de la littérature qui permet de faire émerger sept axes de recherche en management : le management du fait religieux, l'origine religieuse des pratiques de gestion actuelles, développer l'entreprise sur la base de préceptes religieux, l'inspiration religieuse des leaders, l'essence religieuse de la démarche d'entrepreneuriat, l'approche religieuse de la stratégie marketing et l'éthique religieuse dans la finance. Par ailleurs, il met en avant une certaine prédominance de la religion musulmane dans les recherches de l'axe « management du fait religieux », qui est celui qui suscite le plus l'attention des chercheurs. Enfin, il permet de positionner les recherches sur un continuum contrainte/ressource concernant la manière dont elles considèrent le fait religieux. Notre travail s'achève sur un programme de recherche en trois temps qui comprend un ancrage disciplinaire en GRH appelé par la pratique et permis par la maturité du sujet ; un recours à d'autres méthodologies et une focale sur les besoins des praticiens ; et enfin une ouverture du débat sur la réflexivité des chercheurs, et une réflexion sur l'impact des travaux publiés sur l'objet passé sous examen.

**MOTS-CLÉS** : Fait religieux au travail – Gestion – Organisations – Littérature française – Revue systématique de la littérature

## ABSTRACT

*This article is the first critical synthesis of francophone work concerning the religious fact at work in French management research. The literature is sparse and there are still few researchers working on this issue. Our work consists of a systematic review that allows us to identify seven areas of research in the field of management: management of the religious fact, the religious origin of current management practices, developing the business through religious precepts, the religious inspiration of leaders, the religious essence of the entrepreneurial approach, the religious approach to marketing strategy and religious ethics in finance. In addition, it highlights a certain predominance of the muslim religion particularly in the "management of the religious fact" axis, which is, however, the one that attracts the most attention from researchers. Finally, it enables research to be positioned on a constraint/resource continuum regarding the way in which they consider the religious fact. Our work culminates in a three-stage research program that includes a disciplinary anchoring in HRM called by practice and allowed by the maturity of the subject; a calling for other methodologies and a focus on the needs of practitioners; and finally, an opening of the debate on the reflexivity, and a reflection on the impact of the published work on the subject under examination.*

**KEY WORDS:** Religion at work – Management – Organizations – French Literature – Systematic review

## INTRODUCTION

La question religieuse s'est imposée à l'entreprise - et au management (Thévenet, 2011, p.29) - en quelques années (Gherardi, 2017, p. 81). Son émergence n'est pas récente en France (Honoré & al., 2019 ; Gaillard, 2019 ; Gay, 2015) mais sa visibilité est renforcée depuis l'affaire Baby Loup, qui encouragea les initiatives et travaux en sciences sociales autour du fait religieux (Barth, 2012). Ce phénomène impacte l'entreprise en interne comme en externe (Honoré, 2014).

La sensibilité du sujet (Honoré & al., 2019 ; Gaillard, 2019), son association au départ non-systématique aux sciences de gestion (Bennani, 2012) et les polémiques sociétales médiatisées et centrées sur les religions en France, ont pu éloigner les chercheurs en gestion de cet objet jusqu'aux années 2010. Cependant, le management de la diversité, sujet majeur des années 2000 en France, figurait une thématique de recherche croissante, proche de la question religieuse. De plus, aux Etats-Unis, le mouvement *Spirituality and Religion at Work* « SRW » (Benefiel & Fry, 2014) avait commencé à étudier la question du fait religieux au travail dans les années 1990. Les travaux issus de ce courant - notamment ceux traitant de spiritualité - ainsi que de la psychologie, de la sociologie ou de l'anthropologie, ont alors grandement été utilisés par les chercheurs français sur le fait religieux au travail.

Ce terme renvoie à de nombreuses définitions (Gaillard, 2019 ; Guillet & Brasseur, 2019; Honoré, 2016 ; Bennani, 2012) que nous synthétiserons ainsi : « l'ensemble des comportements en référence à un culte institué, ses rites, ses valeurs et ses normes qui surviennent en contexte professionnel, qu'ils soient visibles ou invisibles, identifiés ou non. Ces comportements s'inscrivent dans un parcours personnel de l'exprimant, et dépendent du contexte d'émergence des comportements (densité, culture d'entreprise, isolement, autonomie) ».

### *Genèse du fait religieux au travail*

Honoré relève par ailleurs l'interrogation de plusieurs auteurs (Caillé, 2003 ; Dargent, 2010) sur la dimension politique du fait religieux au travail – la question religieuse passant de la société à l'entreprise (2016a) - en appelant à « la mobilisation, souvent simultanée, de deux grilles de lecture » à savoir la sécularisation, et l'articulation entre laïcité et liberté religieuse (p.188). En effet, la question de la laïcité revient régulièrement comme angle d'analyse pour discuter du fait religieux en entreprise (Galindo & Surply, 2013, p.41-42). Thévenet (2011, p.33) observe en outre que le fait religieux pose « des questions sur la gestion quotidienne » et Honoré (2016, p.183) précise qu'il « n'est pas le même d'un endroit à l'autre ». Pour Galindo & Zannad (2014, p.42) le fait religieux comporte à la fois une dimension individuelle et collective et concerne toutes les religions qu'elles soient monothéistes ou non. Bien qu'encadré par le droit, il n'en pose pas moins de difficultés aux managers (Galindo & Surply, 2010 ; Honoré, 2016a, 2016b). De ce fait, les premiers guides internes d'entreprise (i.e. Groupe Casino, 2009) apparaissent avant les premiers travaux en management. Ainsi, la recherche en management se construit progressivement sur les outils de gestion (guides, formations) et grâce aux autres disciplines, tout en cherchant à disposer de ses propres cadres de référence. Les initiatives comme l'Observatoire du fait religieux en entreprise, portées à la fois par un chercheur et par une entreprise puis un *think tank*, montrent aussi qu'un besoin est exprimé par les praticiens, et que les travaux répondent à une attente forte.

Ces dernières années, un corpus littéraire français a émergé plus clairement et distinctement : la Revue Française de Gestion consacre un numéro spécial à la question en 2019. Honoré & al. (2019) y proposent un premier état des lieux et perspectives de recherche sur ce sujet sensible. Si nous voulons également contribuer à l'agenda de recherche sur cet objet, notre travail se veut complémentaire du leur. Ils présentent les principales approches employées dans la littérature par les chercheurs pour traiter de l'objet (explicatives, évaluatives, normatives), là où notre

approche est thématique. Nous dégageons sept axes, abordant les différentes disciplines de la gestion, qui éclairent d'une façon ou d'une autre le management. Puis, nous portons un regard critique sur l'orientation des travaux après une décennie. Ces éléments nourrissent alors les particularités des pistes de recherche que nous proposons. Enfin, nous utilisons la méthodologie de la revue systématique de la littérature, inédite sur le sujet en France, et nous focalisons sur les travaux francophones traitant du terrain de recherche français, eu égard à sa spécificité.

En effet, si l'on observe une sécularisation progressive des sociétés occidentales (Wilson, 1966), parmi elles, la France entretient un rapport unique avec le fait religieux. Le concept de laïcité s'y applique comme nulle part ailleurs : il est notamment le résultat des guerres de religion millénaires en France, et s'est construit en opposition aux théologiens (Poulat, 2014, p. 74-75). Les organisations y adoptent en général une politique de séparation entre la religion et la vie professionnelle (Galindo & Zannad, 2012), qui peine à se concrétiser<sup>1</sup>, dans un cadre légal balbutiant, là où l'accommodement raisonnable est pratiqué ailleurs (Etats-Unis, Canada). En effet, la littérature anglo-saxonne définit la religion comme une part de l'identité personnelle qui ne peut rester à la porte de l'entreprise (Hicks, 2003). Il nous paraît alors intéressant de centrer notre recherche sur les travaux francophones traitant de terrains français afin d'en analyser les thématiques traitées et le regard des chercheurs.

### ***Objectif de l'étude et questions de recherche***

Notre recherche vise - à travers une étude de la littérature francophone - à proposer une grille d'intelligibilité des travaux en management et religion, en mettant en lumière la diversité des traitements opérés par les chercheurs en gestion. Pour ce faire, nous travaillons autour de deux questions de recherche : **(QR1)** - *Quels sont les axes de recherche concernant le fait religieux au travail en contexte français dans la recherche francophone en gestion ?* **(QR2)** *Quel regard est porté sur l'objet de recherche par les chercheurs qui l'étudient et quelle focale exercent-ils ?* Après avoir présenté notre méthodologie, nous présenterons les grandes tendances identifiées dans la littérature, en matière de thématiques abordées et de considération de l'objet de recherche par les chercheurs. Nous finirons sur une discussion, notamment à l'aune d'une comparaison entre les travaux français et anglo-saxons, visant à dégager des pistes de recherche.

## **1. METHODOLOGIE : UNE REVUE SYSTEMATIQUE DE LA LITTERATURE.**

La revue systématique de la littérature permet d'identifier, d'évaluer et d'interpréter « toutes les recherches pertinentes en fonction d'une question particulière de recherche, ou d'un sujet, ou d'un phénomène d'intérêt » (Silveri, 2017, p.39). Nous nous sommes alors appuyés - comme le préconisent Patton (2015) ou Carton & Mouricou (2017) - sur des facteurs d'inclusion et d'exclusion. Nous avons dans un premier temps collecté l'ensemble des publications francophones (Czuly & Poujol, 2018) concernant le fait religieux au travail – que nous avons choisi de considérer dans une approche non-restrictive en y associant d'autres objets de recherche proches - la spiritualité, la religion et le sacré – tout en veillant à garder un lien avec le fait religieux ce qui nous a conduit à écarter certaines publications trop éloignées de notre sujet. Nous avons ainsi utilisé la base de données « Cairn » et saisi successivement plusieurs mots-clés en avalanche : « *gestion du fait religieux* », « *religion au travail* », « *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 en gestion, les travaux doctoraux ainsi que des revues hors sciences

---

<sup>1</sup> Les manifestations du fait religieux sont en hausse annuellement et les cas bloquants/conflictuels ont triplé entre 2013 et 2019

de gestion dans notre étude au vu du peu de travaux sur cette question publiés dans les revues francophones classées (classement FNEGE 2019). Les communications ayant fait l'objet de publication d'actes ont également été intégrées, ceci afin de garantir une plus grande exhaustivité de notre étude.

Néanmoins, collecter de manière systématique l'ensemble des publications est un exercice complexe. Il est donc possible qu'un nombre très restreint de travaux n'ait pas été intégré à l'analyse. À chaque publication ainsi sélectionnée, nous avons ensuite affecté un poids relatif au rang attribué à la revue de publication par le dernier classement FNEGE paru en 2019<sup>2</sup>. Celles n'ayant pas fait l'objet d'une évaluation en double-aveugle, tout comme celles parues dans des revues non classées, ont été exclues. De même, nous avons veillé à exclure les doublons générés par la publication d'un article ayant fait l'objet d'une communication antérieure (Laroche, 2015). Nous avons délibérément écarté de notre corpus les travaux de chercheurs français sur terrain français, mais diffusés en anglais : Hennekam & al. (2020), Galindo & Zannad (2015, 2017), Cintas & al. (2013), Cintas & al. (2020) ; ce afin de respecter le principe d'unité linguistique (Laroche, 2015). Nous avons également pris soin d'examiner les références bibliographiques des articles identifiés et sélectionnés, tout en nous limitant toujours aux publications se situant dans le contexte français. Cependant nous avons utilisé certains travaux issus de ces deux catégories, comme source de données externes à la revue systématique de la littérature. En amont, une analyse de la littérature anglo-saxonne - traitant ou non du contexte français - nous a permis d'élargir ainsi notre angle de vue (Dumez, 2016). Le tableau suivant synthétise les principales sources des données retenues (Tableau 1).

**Tableau 1** : Synthèse des principales sources des données collectées.

SOURCES		NOMBRE	RANG FNEGE 2019	CLASSIFICATION FNEGE 2019
Colloques, congrès, journées de recherche, RH, diversité <i>dont actes de l'AGRH</i>		35 15		
<b>Reuves</b>	RIMHE	7	3	GEN MAN
	Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO)	7	3	HRM
	Revue française de gestion	6	2	GEN MAN
	Entreprises et histoire	5	4	BUS HIST
	La revue des sciences de gestion	5	4	GEN MAN
	Management & avenir	3	3	GEN MAN
	Annales des Mines – Gérer et comprendre	1	3	GEN MAN
<b>Ouvrages</b>	Ouvrage collectif et de praticiens	25		
	Thèse de doctorat	2		

Après nous être réparti les travaux pour l'analyse de contenu, nous avons opté pour un système tournant ainsi que pour des réunions collectives, dans un souci de confrontation des subjectivités et pour réduire les risques d'erreur lors du codage : soit une vérification systématique par l'« *intercoderreliability* » (Laroche, 2015, p.25). L'analyse du corpus a été réalisée à l'aide du logiciel d'analyse de contenu Nvivo12, propice au travail collaboratif. Cette approche nous a paru d'autant plus nécessaire que notre recherche porte sur un sujet sensible (Honoré & al., 2019) - ce qui nécessite des précautions spécifiques.

<sup>2</sup> <https://www.fnege.org/publications/classement-des-revues/classement-fnege-2019> (consulté le 12/11/2020)

Concernant nos nœuds initiaux, des nœuds de 1er rang ont été créés durant le codage pour chaque discipline des sciences de gestion. Nous avons choisi de classer les articles dans chacun de ces nœuds à l'aide du code domaine figurant sur le classement FNEGE 2019 (p.13-33) et en fonction de l'orientation et du sujet pris par chacun desdits articles. En effet, nous avons considéré que les revues pouvaient publier des articles appartenant à d'autres disciplines que le domaine affecté à la revue. Nous avons, après plusieurs échanges, choisi des nœuds de second rang (concepts clés ou cadre théorique) que nous avons reproduits dans chacune de nos catégories en les sous-divisant en deux nœuds de troisième rang.

Plus tard, nous avons repris collectivement notre corpus et modifié nos nœuds de premier niveau, ce en remplaçant les différentes disciplines par sept axes de recherche. Nous avons ainsi décidé d'abandonner certains nœuds initiaux – tels que la logistique et la comptabilité – pour ne retenir que sept d'entre eux que nous avons renommés. Nous avons par exemple conservé le nœud « Finance et assurance » que nous avons transformé en « Éthique religieuse dans la finance ». Nous avons également choisi de réorganiser les nœuds « Stratégie » et « Gestion des Ressources Humaines » respectivement en « Développer l'entreprise sur la base de préceptes religieux » et « Management du fait religieux » - ce dernier correspondant à la fois au volet stratégique et opérationnel de la gestion du fait religieux. Il s'agit de nos nœuds définitifs.

À la suite de nos échanges, des sous-nœuds émergents de second niveau – issus de notre première analyse – ont été ajoutés, à savoir : « la religion concernée », « l'approche en contrainte/ressource », ainsi que « le rapport à la laïcité » (Tableau 2). Puis des nœuds de troisième niveau ont été créés. En effet, pour « la religion concernée », l'analyse de la littérature nous a contraints à distinguer les articles traitant de l'ensemble des religions de ceux qui se focalisent sur une religion particulière. Pour « l'approche en contrainte/ressource », nous avons opté pour un partage des articles en fonction de leur rapport au fait religieux. L'analyse de la littérature – comme les échanges au cours de nos réunions de travail, éclairés par la littérature anglophone – nous a conduits à distinguer les articles qui traitent du fait religieux de manière neutre, de ceux qui développent une orientation plutôt axée sur la contrainte ou sur la ressource.

**Tableau 2** : Exemples de nœuds initiaux et émergents du traitement de la littérature francophone

ŒUD DE PREMIER NIVEAU	ŒUD SECOND NIVEAU	ŒUD DE TROISIEME NIVEAU
Développer l'entreprise sur la base de préceptes religieux	<b>Religion concernée</b>	<b>Toutes religions</b>
		<b>Chrétiens</b>
		<b>Islam</b>
		<b>Judaïsme</b>
	<b>Approche contrainte/ressource</b>	<b>Contrainte</b>
		<b>Ressource</b>
		<b>Neutre</b>
	Concepts clés ou cadre théorique	Cadre théorique
		Concepts clés
	<b>Rapport à la laïcité</b>	

Nous présenterons dans la suite de cet article les grandes lignes de nos résultats pour l'ensemble des axes de recherches identifiés. Puis, au regard du poids de la littérature sur le management du fait religieux (61% des publications recensées) et de ses spécificités vis-à-vis de la littérature anglo-saxonne, nous discuterons sur cette unique dimension.

## **2. RESULTATS : UNE SPECIFICITE DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL DANS L'ETUDE DU LIEN ENTRE MANAGEMENT ET RELIGION EN CONTEXTE FRANÇAIS**

### ***2. 1. Vers une structuration du lien entre Management et Religion***

Cette section présente les travaux concernant le lien entre management et religion par une approche thématique puis par focale mise par de nombreux chercheurs à propos de la religion concernée par les articles, et la perception du fait religieux comme une contrainte ou une ressource par les organisations. Nous identifions sept axes de recherche propres à l'étude du lien entre gestion et religion, issus de l'analyse de 98 travaux (Tableau 3).

Nous avons d'abord relevé qu'une méthodologie essentiellement qualitative y est employée, exception faite des travaux d'Honoré. En outre, la tendance est à la mobilisation de cadres théoriques relativement anciens (TRS, JO, comportement planifié...), afin de comprendre la psychologie du salarié ou les interactions entre différentes logiques d'actions au sein des groupes. Notons qu'au regard du classement FNEGE (2019), il demeure compliqué de publier sur ce sujet dans des revues de rang 1 ou 2. Enfin, hormis les revues classées en gestion, des revues de sciences sociales, de psychologie sont également mobilisées, alors qu'une seule revue disciplinaire classifiée en GRH est présente dans l'échantillon.

Pourtant, le fait religieux est le plus souvent abordé sous cet angle. Nous recensons 60 travaux en management ou abordant le management, principalement sous ses aspects RH, soit 61 % des travaux. Les difficultés stratégiques de gestion des ressources humaines que rencontrent les entreprises sont ensuite abordées (Banon & Chanlat 2014 ; Honoré, 2014, 2016a). En ce sens, il s'agit pour les chercheurs d'analyser les outils (Galindo & Zannad, 2014a ; Barth, & al. 2019) et postures de régulation du fait religieux adoptées par les organisations (Cintas & al. 2012 ; Galindo & Zannad, 2012, 2014b ; Gaillard 2019), sans oublier les discriminations à l'embauche ou au quotidien liées à l'appartenance religieuse (Valfort, 2017 ; Larzak, 2019). Ensuite, une partie importante y est axée sur l'individu, par le comportement du salarié pratiquant : pratiques dissonantes (Bennani, 2012 ; Chenigle & al. 2019), transgressives, déviantes, radicales (Honoré, 2016b). Enfin, le comportement du manager opérationnel est un objet en développement (Guillet & Brasseur, 2019 ; Sprimont & Cintas, 2018).

Au-delà, six axes émergent, proposant essentiellement de relire pratiques et concepts managériaux à l'aune de dogmes religieux. Le principal axe concerne les origines religieuses des pratiques de gestion actuelles des organisations. Cet axe comprend notamment les origines chrétiennes de concepts comme le développement durable ou la RSE (Le Goff, 2010 ; Acquier & al., 2007 ; Delaye & al., 2007), ainsi que l'impact du christianisme sur les pratiques managériales actuelles (Baron, 2009 ; Pesqueux & Danziger, 1991).

**Tableau 3** : Le fait religieux en contexte français dans la littérature francophone en gestion, (*fin de prélèvement en novembre 2020*)

Axes de recherche et nombre de travaux	Auteurs	Principaux thèmes
<p><i>Management du fait religieux</i> 60 travaux</p>	<p>Alaktif, J., &amp; Barbot, G. (2013), Banon, P. &amp; Chanlat, J. (2011, 2014, 2019), Banon, P. (2013), Barth, I. &amp; al. (2019), Benaïssa, H. (2019), Benaïssa, H. &amp; al. (2015), Bannani, A. (2012), Bannani, A &amp; Barth, I. (2012), Bianco, J. (2015), Chenigle, S. &amp; al. (2019), Chessel, M. &amp; Pelletier, D. (2015), Cintas, C. (2014) Cintas, C. &amp; al. (2012), Cros, L. (2018), Delaye R., &amp; al., (2007), Doytcheva, M. (2018), Dukic, S. (2016), Gaillard, H. (2018a, 2018b, 2019), Gaillard, H., &amp; Jolivet, T. (2019a, 2019b), Galindo, G. &amp; Surply, J. (2010, 2013), Galindo, G. &amp; Zannad, H. (2011, 2012, 2014a, 2014b.), Gay, V. (2015), Gherardi, S. (2017), Girin, D. (2019), Grundler, T. (2017), Guélamine, F. (2018), Guillet, O. &amp; Basseur, M. (2019), Gomez, P-Y. (2012), Honoré, L. (2013, 2014, 2016a, 2016b, 2018a, 2018b, 2019), Honoré, L., &amp; al. (2019), Laborde, V. (2019), Lamotte, T., &amp; al. (2018), Larzak, O. (2019), Loubat, J-R. (2018), Lyazid, M. (2018), Mahmoudi, R. (2019), Malherbe, D. (2018), Pras B. (2007), Sprimont, P-A. &amp; Cintas. C. (2018, 2019), Thévenet, M. (2011), Valfort, M. (2017), Verba, D. (2018), Volia, J-C. &amp; Barth, I. (2017), Volia, J-C., &amp; al. (2019)</p>	<p><b>Management stratégique : postures, contexte, culture des organisations, outils (guides)</b>  <b>Management opérationnel : expression religieuse, litiges, comportement du manager</b>  <b>Islam : pratiques individuelles, impact collectif</b>  <b>Discrimination</b>  <b>Laïcité</b>  <b>Diversité religieuse et culturelle, identité</b></p>
<p><i>Origine religieuse des pratiques de gestion actuelles</i> 11 travaux</p>	<p>Acquier, A. &amp; al. (2005), Aubert, N. (2018), Baron, X. (2009), Douyère, D. &amp; Guilhaume, G. (2011), Ferrier, N. &amp; Maymoi, V. (2013), Grevin, A. (2019), Le Goff, J. (2010). Maire, S., &amp; Liarte S., (2019), Ramboarison-Lalao, L., &amp; Bah, A. (2016), Robert-Demontrond, P. &amp; Joyeau, A. (2012), Wirtz, P. &amp; Laurent, B. (2014)</p>	<p><b>Christianisme : RSE, culture d'entreprise, normes, coaching, scouts, moines, don, participation</b>  <b>Développement durable</b></p>
<p><i>Développer l'entreprise sur la base de préceptes religieux</i> 6 travaux</p>	<p>Detchessahar, M. (2012, 2014), Fulconis, F. &amp; al. (2012), Naszályi, P. &amp; Gomez, P. (2009), Paquier, M-C. (2015), Pesqueux, Y. &amp; Danziger, R. (1991)</p>	<p><b>Doctrine sociale de l'Eglise</b>  <b>Enseignement social-chrétien</b>  <b>Sens du travail</b></p>
<p><i>Inspiration religieuse des leaders</i> 6 travaux</p>	<p>De Vaujany F.X. (2007), Ramboarison-Lalao, L., (2012), Ramboarison-Lalao, L. &amp; al. (2015), Ramboarison-Lalao L., &amp; Gannoui, K. (2017), Thépot, J. (2012), Wirtz, P. &amp; al. (2012)</p>	<p><b>Responsables religieux</b>  <b>Management des organisations et communautés religieuses</b></p>
<p><i>Essence religieuse de la démarche d'entrepreneuriat</i> 5 travaux</p>	<p>Benaïssa, H. (2015), Delorme, F., Lapoutte, A., (2019), Gaillard, H. (2018), Jonveaux, I. (2015), Leventopoulos, M. (2015)</p>	<p><b>Prise en compte des besoins religieux</b>  <b>Choix de carrière</b>  <b>Entreprises religieuses</b></p>
<p><i>Approche religieuse de la stratégie marketing</i> 6 travaux</p>	<p>Khalla, S. (2004), Khenfer, J. Roux, E. (2012) Paquier, M-C., Morin-Delerm, S. (2012, 2017, 2019), Robert-Demontrond, P. (2008)</p>	<p><b>Impact des croyances sur la consommation, ancrage religieux des produits, impact de la religion dans les stratégies marketing</b></p>
<p><i>Éthique religieuse dans la finance</i> 4 travaux</p>	<p>Attuel-Mendes, L. &amp; al. (2012), Inard, C. &amp; al. (2010), Ould Moulaye Ismail, M-A., &amp; Jallais, J. (2011), Thépot-Olagne, C. (2012)</p>	<p><b>Finance islamique, éthique, morale chrétienne</b></p>



Ensuite, 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). L'inspiration religieuse du leadership (Ramboarison-Lalao, & al., 2015 ; De Vaujany, 2007) et de l'entreprenariat (Gaillard, 2018 ; Benaïssa, 2015) mobilise plusieurs recherches ces cinq dernières années, par l'étude des leaders religieux, la volonté de créer des entreprises vertueuses, ou pour certains salariés – notamment musulmans - de faire des choix de carrière en accord avec leur foi. Enfin, les travaux en marketing ethnique traduisent une approche religieuse de la stratégie (Paquier & Morin-Delerm, 2011, 2017, 2019) ainsi que du comportement du consommateur (Khenfer & al., 2012), et la finance éthique génère surtout des recherches non-empiriques, comparant écrits religieux et principes de gestion (à l'instar de plusieurs articles de la catégorie « développer l'entreprise sur la base de préceptes religieux »).

Précisons que nos constats se vérifient dans les travaux de chercheurs français publiés en anglais : aucune nouvelle thématique n'en émerge.

## ***2. 2. Le fait religieux au travail : une contrainte le plus souvent, et une focale sur l'islam.***

Nous complétons notre analyse par l'étude de la religion principale concernée par les travaux (Tableau 4) et du traitement du fait religieux comme une contrainte ou une ressource pour l'organisation dans chaque travail recensé (Tableau 5).

S'agissant de la religion majoritairement concernée par les études, nous remarquons qu'en « Management du fait religieux », un quart des travaux traite exclusivement de l'islam. En analysant les travaux de façon plus approfondie, nous constatons que si les trois quarts des travaux sont étiquetés « toutes religions », c'est pourtant la pratique musulmane qui y est principalement au cœur. En effet, les exemples de faits religieux donnés sont sans équivoque : jeûne, prière, menus confessionnels, port du voile... Par ailleurs, hors de ce thème, on retrouve cette religion principalement liée à l'initiative de quitter l'entreprise de salariés, ce dans le but d'être en phase avec leur croyance (Benaïssa, 2015 ; Gaillard, 2018). Dans les autres axes, à propos du développement des concepts de gestion, de l'entreprise ou de l'individu, la religion centrale est presque toujours annoncée dans le titre des recherches. C'est le christianisme qui en est le plus souvent l'objet. Les religions non-monothéistes n'ont pas de recherche dédiée.

Sur le contexte français, il nous paraît intéressant d'ajouter que les travaux où la laïcité est mentionnée - ou marginalement occupe une place importante - nous sont apparus dans l'axe « management du fait religieux ». On a ainsi pu en dénombrer 30, soit 50% des travaux recensés sur ce segment. En effet, à ce jour la laïcité est vue dans la recherche française en gestion essentiellement comme une question de GRH.

**Tableau 4 :** Religions au centre des travaux

Axes de recherche	Management du fait religieux	Origine religieuse des pratiques de gestion actuelles	Développer l'entreprise par sur la base de préceptes religieux	Inspiration religieuse des leaders	Essence religieuse de la démarche d'entrepreneuriat	Approche religieuse de la stratégie marketing	Ethique religieuse dans la finance
Toutes religions	<b>44</b>	1	1	2	0	1	1
Christianisme	0	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Islam	<b>16</b>	1	0	0	2	1	1
Judaïsme	0	0	0	0	0	1	0

Un deuxième regard est possible par la mise en avant de la distinction des travaux par leur rapport à la religion, sur un continuum contrainte/ressource (Tableau 5).

**Tableau 5 :** La tension contrainte/ressource dans l'étude du lien entre management et religion

Axes de recherche	Management du fait religieux	Origine religieuse des pratiques de gestion actuelles	Développer l'entreprise par la religion	Inspiration religieuse des leaders	Essence religieuse de la démarche d'entrepreneuriat	Approche religieuse de la stratégie marketing	Ethique religieuse dans la finance
Contrainte	<b>46</b>	0	0	0	0	0	1
Neutre	<b>14</b>	2	1	<b>4</b>	1	2	<b>2</b>
Ressource	0	<b>9</b>	<b>5</b>	2	<b>4</b>	<b>4</b>	1

Au sein de l'axe principal « management du fait religieux », la religion apparaît comme une contrainte liée essentiellement à l'islam en matière de GRH. Cela concerne ses pratiques culturelles, parfois vécues comme chronophages ou gênantes visuellement, voire perturbantes pour le management (Bennani, 2012 ; Honoré, 2018a ; Mahmoudi, 2019). Notons toutefois que certains travaux ces dernières années tendent à faire émerger un apport positif du fait religieux au management, ce dans des contextes professionnels spécifiques : entreprise émancipatrice et disputatio (Gaillard & Jolivet, 2019a), boucherie halal (Ramboarison-Lalao & Bah, 2016).

Dans les autres thématiques que nous avons identifiées, le fait religieux apparaît majoritairement comme une ressource en matière de gestion pour les organisations en contexte français. A l'intérieur de ces axes, nous recensons une grande majorité de contributions où le regard porté par le chercheur est positif, et où il s'agit d'illustrer l'apport d'un dogme religieux à l'organisation. C'est le christianisme qui est au cœur de la grande majorité de ces travaux. Parfois énoncé comme déterminant pour la réussite des entreprises (Ramboarison-Lalao & Bah, 2016), le fait religieux permet ainsi de questionner la légitimité du modèle de gestion dominant (Wirtz & Laurent, 2014). L'utilisation de préceptes religieux et philosophiques est une source de concepts vertueux, (Acquier & al., 2005). Elle permet le développement de l'entreprise par

l'amélioration de certains aspects de la gestion (Detchessahar, 2012, 2014) et renforce le leadership : doctrine sociale de l'Église catholique, dominicains (De Vaujany, 2007 ; Wirtz & al., 2012). Enfin, christianisme et islam peuvent servir de catalyseur dans la création d'entreprise (Delorme & Lapoutte, 2019 ; Gaillard, 2018). Ce constat se prolonge en marketing et en finance. La religion y est observée comme neutre ou bénéfique sur la prévisibilité des tendances de consommation, les stratégies marketing, l'éthique ou les modèles financiers (Khenfer & al., 2012 ; Thépot-Olagne, 2012).

Il nous apparaît en synthèse que lorsque le fait religieux est considéré comme une ressource en contexte français, c'est majoritairement la religion chrétienne à travers ses dogmes qui est au centre des travaux, ce hors de la thématique « management du fait religieux », où la gestion de pratiques individuelles notamment liées à l'islam est problématique en matière de GRH.

### **3. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

#### ***3.1 Le management du fait religieux : un axe de recherche en développement***

L'analyse des publications francophones montre une maturité des recherches sur le fait religieux au travail : elles sont croissantes – plusieurs thèses étant en cours ou venant d'être soutenues entre 2019 et 2020 – et de moins en moins descriptives.

Plusieurs recherches insistent sur le fait que la religion ne peut pas être ignorée par l'entreprise, en tant que partie intégrante de l'identité des individus au travail (Cintas, & al., 2012 ; Galindo & Zannad, 2014). Les organisations se voient alors dans la nécessité de gérer le fait religieux afin de le réguler (Galindo & Surply, 2010), que cela soit au niveau stratégique à travers l'édition de guides ou l'adoption de postures (Galindo & Zannad, 2014 ; Banon & Chanlat, 2014) - mais aussi au niveau du management de proximité (Honoré, 2016a).

Plusieurs catégories de faits religieux peuvent alors être distinguées. Au-delà des manifestations internes et externes à l'organisation, Honoré identifie deux types de faits religieux - les non-transgressifs et les transgressifs (2016a) – 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, 2018a, p.8).

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). Les managers semblent donc ainsi être placés dans des situations d'arbitrage – entre des intérêts parfois contradictoires – ce qui complexifie leur décision.

Alors, selon Honoré (2016a), ils souhaitent pouvoir les aborder comme des situations normales de gestion, ce en évinçant la question de la religion. D'autant plus que pour Banon et Chanlat (2014), les managers peuvent chercher à résoudre au cas par cas les problèmes posés par le fait religieux, y compris lorsque l'organisation adopte une posture de refus. Guillet et Brasseur (2019) relèvent d'ailleurs que de la littérature francophone (Bennani & Barth, 2012 ; Galindo & Zannad, 2014a, 2014b) 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 & Zannad 2014). 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 – l'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 qu'elle est influencée par l'expérience du manager face au fait religieux ainsi que sa représentation de la laïcité.

### ***3.2 Analyse de l'approche du fait religieux au travail dans la littérature francophone : comparaison avec la littérature anglo-saxonne***

Autre élément qui ressort de cette analyse de la littérature francophone en contexte français, le fait religieux au travail semble y être majoritairement traité sous un angle de contrainte pour l'organisation, liée aux pratiques des individus (Tableau 5). Si outre-Atlantique, cet objet est également parfois vu comme une contrainte en matière de gestion (Gebert & al., 2014 ; Mitroff & Denton, 1999), que les entreprises cherchent à manager (Cash & Grey, 2000), cette position est mineure (Benefiel & al., 2014, p.180). Il s'agit d'un premier point de divergence entre les approches francophone et anglo-saxonne de la question du fait religieux au travail.

Cette vision dominante de l'objet comme une « contrainte » dans les travaux francophones peut être liée à l'importante référence faite à la laïcité qui y est faite dans les recherches en GRH. A l'inverse, la littérature anglo-saxonne renvoie elle au principe d'accommodement raisonnable. Il s'agit ici d'une seconde divergence. Nous faisons alors le constat suivant : le type de positionnement sociétal face au fait religieux impacte le point de départ de la recherche, mais aussi la démarche de recherche en elle-même, notamment le recueil de données. Elle apparaît logiquement inscrite dans un contexte légal et social. Banon & Chanlat (2019, p.266) constatent en outre que le concept de laïcité ne dispose pas de traduction directe en langue anglaise. Il constitue par ailleurs « un lien social, historique et patrimonial entre tous les profils culturels en présence ». On peut dès lors comprendre l'importance de ce concept dans le contexte français - refuser en France le principe de laïcité pouvant être perçu « comme un refus de faire partie de la nation » (Banon & Chanlat, 2019, p.266).

La discussion du concept de laïcité se fait notamment autour de la question de la visibilité de l'expression religieuse (Banon & Chanlat, 2019, p.250-252), clivante en contexte français. La place de l'Islam y est ainsi particulière, eu égard à sa visibilité. Ces éléments justifient alors la focale sur l'Islam comme contrainte pour le management dans la littérature francophone et simultanément la minorité de cette posture dans la littérature anglo-saxonne. Gründler constate de surcroît une distinction entre la laïcité et le principe d'accommodement raisonnable – ce dernier constituant une rupture avec l'indifférence résultant du principe de laïcité à l'égard du religieux, vu qu'il suppose « un intérêt pour la chose religieuse, c'est-à-dire une prise en compte de ses exigences » (2017, p.61-62). L'accommodement raisonnable implique d'envisager le rapport à la norme de manière horizontale, contrairement à la laïcité qui correspond à un rapport « pyramidal (de l'État à l'individu) » en laissant les individus négocier lorsque la norme crée des effets discriminatoires (Gründler, 2017, p.63-64).

Ceci nous conduit à deux réflexions. D'un côté, une majorité des recherches francophones prenant appui sur la littérature anglo-saxonne, il s'agit alors d'identifier les cadres théoriques utilisables « pour fonder un ancrage » dans notre contexte spécifique (Livian, 2020). L'émergence d'une littérature francophone permet le développement de recherches adaptées aux particularités locales. Il convient alors pour le chercheur de garder à l'esprit les spécificités du contexte dans lequel s'opère la recherche – ce qui demande agilité et réflexivité. Cette contextualisation peut s'opérer à travers la culture ou les institutions par exemple (Livian, 2020, p. 103-108).

D'un autre côté, la représentation même du concept de laïcité du chercheur pourrait le conduire à appréhender le fait religieux comme une ressource ou une contrainte. Le caractère sensible de ce type de recherche (Honoré & al., 2019) semble également pouvoir expliquer ce constat -

Sachet-Milliat (2009) émettant notamment que ce caractère sensible peut provenir d'un risque pour le chercheur lui-même. On pourrait ainsi considérer que ce type de risque se situe à quatre niveaux. Le premier niveau correspond à l'accès au terrain rendu difficile. Le second niveau concerne l'accueil d'une recherche sur ce type de sujet par la communauté scientifique et par l'ensemble des autres acteurs. Le troisième niveau est lié à l'utilisation qui peut être faite de ce type de recherche. Le quatrième niveau a pour objet le risque pour le chercheur lui-même de ne plus être dans une démarche scientifique – mais plutôt militante – et d'orienter ses conclusions en fonction de sa sensibilité/la thèse qu'il désire défendre. Ceci nous invite à proposer une réflexion sur l'orientation pouvant être prise par la recherche en gestion sur le fait religieux au travail et ainsi à développer plusieurs axes de recherche.

### **3.3 Programme de recherche pour l'axe « Management du fait religieux »**

Ce travail, en plus d'apporter un regard synthétique pour faciliter l'entrée de chercheurs ou doctorants souhaitant aborder le sujet, permet l'émergence d'un programme de recherche en trois temps : (1) un ancrage disciplinaire en GRH appelé par la pratique et permis par la maturité du sujet ; (2) un recours à d'autres méthodologies et une focale sur les besoins des praticiens ; (3) une ouverture du débat sur la réflexivité des chercheurs, et une réflexion à propos de l'impact des travaux publiés sur l'objet passé sous examen.

#### **(1) Un ancrage disciplinaire en GRH appelé par la pratique et permis par la maturité du sujet**

Bien que le fait religieux au travail constitue un objet en structuration, souvent abordé de façon interdisciplinaire, notre travail démontre une installation durable du sujet et la formation d'une communauté de chercheurs pouvant permettre un ancrage disciplinaire en GRH. En outre, de nombreux travaux abordent le rôle prépondérant de la fonction RH dans le processus de régulation : c'est fréquemment elle qui traite ce sujet, lorsqu'il est rencontré dans les organisations. Par ailleurs, les éléments abordés concernant la genèse de l'objet de recherche, témoignent d'un besoin constant des praticiens de comprendre et appréhender les comportements religieux au travail, en particulier à l'échelle du collectif de travail, pour garantir son fonctionnement et reconnaître la singularité des personnes. La Gestion des Ressources Humaines, et plus particulièrement **une prise en compte disciplinaire en GRH de l'objet à l'étude**, offre des perspectives importantes, en particulier pour apporter des réponses à la paralysie qui peut être observée dans les entreprises au sein desquelles la densité de fait religieux est forte (Honoré, 2019).

En partant du constat opposant l'approche par la contrainte et la ressource, cette discipline offre des perspectives importantes pour mieux comprendre la diversité des situations, et notamment **le rôle que jouent la culture d'entreprise et la composition des équipes dans l'évolution des situations**. Des éléments de compréhension plus dynamiques et contextuels pourraient émerger. De même, de nombreux travaux en GRH abordent la diversité, et notamment **l'égalité entre les femmes et les hommes**. Cet angle d'analyse nous semble à ce jour insuffisamment mobilisé pour comprendre les situations dysfonctionnelles (salutation, relations de travail). Quel rôle de l'organisation dans le dépassement des points de crispation religieux liés au genre ? Quels potentiels leviers RH de sensibilisation pour les réduire ? L'enjeu est ici la prise de hauteur, le décalage du prisme d'analyse, à portée finalement beaucoup plus large que l'objet lui-même. Enfin, le management du fait religieux est souvent étudié comme un sujet décorrélié des situations professionnelles. Par ses points d'ancrage traditionnels que sont **la fidélisation ou encore l'implication, mais aussi avec les travaux plus récents sur la marque employeur**, la GRH offre des perspectives importantes et nécessaires pour éclairer le positionnement des décideurs et les conséquences de leur choix en matière de posture de régulation.

## **(2) Un recours à d'autres méthodologies et une focale sur les besoins des praticiens**

La difficulté d'accéder aux organisations autrement que par le récit ou les témoignages indirects, permet également d'envisager la pertinence **de la recherche-intervention**. Une telle approche faciliterait l'étude concrète des dispositifs de formation en la matière et de leurs impacts réels sur les pratiques. D'autant que les structures d'accompagnement fleurissent, avec des approches parfois très différentes. Une analyse d'appropriation des formations et autres outils de sensibilisation semble à renouveler, dans la lignée des premières réflexions entamées par Galindo & Surply (2013) notamment. Plus précisément, **l'étude des cas exemplaires** semble prometteuse. Le cas d'entreprises affinitaires, innovantes en la matière (Gaillard & Jolivet, 2019a) ou qui auraient mis en place de nouveaux outils de gestion (par exemple de règlement intérieur) pourrait également être investigué, toujours dans le souci d'étudier **la performativité des outils de gestion du fait religieux au travail** et d'étudier une possibilité juridique encore sous-investie par les praticiens. Pour guider les chercheurs dans l'identification de ces cas exemplaires, il pourrait être intéressant **d'aborder ce que nous appelons les secteurs oubliés**. Beaucoup présupposent l'absence de problématique dans le secteur public pour cause de neutralité légale (Gaillard & Jolivet, 2019b). Quelle est la situation ? Quel rôle du secteur et du contexte législatif, ainsi que des différents cadres culturels et sociaux ? Quelles incidences managériales ? Une comparaison avec le cas du Québec par exemple, où la neutralité des agents publics est en application depuis peu, pourrait permettre de donner une dimension internationale au management public de l'expression religieuse.

Par ces approches multiniveaux (culture d'entreprise, postures, culture nationale, droit), la conversation scientifique pourrait permettre d'identifier les **antécédents et conséquences des dysfonctionnements managériaux liés à des faits religieux**, dans la lignée des travaux proposés par Honoré (2019), pour permettre une approche plus généralisable. Dans la même lignée, l'une des pistes de recherche aux impacts managériaux les plus attendus, serait d'identifier **comment les situations où le fait religieux est dense, se construisent progressivement, et à travers quelles dynamiques**. Une approche par types de faits religieux observés (signes, prière etc.) pourrait s'avérer pertinente, à l'instar de Chenigle & al., (2019). Enfin, analyser l'impact de cette densité sur les relations de travail, ou sur la performance, permettrait d'interroger l'opposition contrainte/ressource par le réel.

## **(3) La recherche de la réflexivité et l'étude de la performativité de la recherche en management**

Enfin, il nous semble important d'**ouvrir le débat sur la réflexivité** dans trois directions. Outre-Atlantique, certains chercheurs annoncent leur croyance avant de présenter leur travail, et donc situent indéniablement leur recherche dans un certain nombre de postulats, qui peuvent rendre complexe **la mise à distance de l'objet à toutes les étapes de la recherche**. Par ailleurs, la question des signes religieux visibles que porte un chercheur lorsqu'il conduit sa recherche, pose également des questions méthodologiques (i.e. dans le cadre de la conduite d'entretien en face-à-face). Une discussion à ce sujet pourrait être engagée pour extraire des enseignements à l'usage des chercheurs exprimant visiblement leur croyance, et les conséquences potentielles sur l'interlocuteur. Ensuite, **l'approfondissement du lien entre la recherche en train de se faire et l'objet de recherche** semble essentiel. Nous disposons à ce jour du recul suffisant pour étudier comment les travaux sur le fait religieux au travail influencent (ou non) la pratique professionnelle, la place de l'objet dans le débat public ou encore sa perception au sein des organisations et des collectifs. L'enjeu est à la fois compréhensif et performatif, puisque de tels travaux permettraient notamment d'approfondir la question centrale de **l'impact social et sociétal des connaissances produites en management**.

## Implications pour la pratique

L'étude des travaux publiés en contexte français nous permet de synthétiser plusieurs recommandations managériales. **Sur la posture**, la connaissance du droit apparaît comme un préalable déterminant, tout comme la formalisation des possibles dans l'organisation. Cette formalisation peut à terme s'inscrire dans le règlement intérieur, mais ne doit pas cibler une religion ou une pratique religieuse en particulier. Elle repose sur les exigences liées au travail, ce qui renforce son acceptabilité. **Sur la prise de décision**, celle-ci doit être appuyée par un positionnement d'entreprise (la posture), et articuler la continuité de l'activité, l'équité entre les membres de l'équipe et la prise en compte des demandes. Pour permettre aux managers de réduire l'inconfort managérial, les formations, plutôt avec des dispositifs de pédagogie active permettent de contextualiser l'expression religieuse au travail mais aussi de libérer la parole, et de désacraliser le sujet. Elles sont un vivier important d'information et de partage de pratiques, dans une perspective d'harmonisation de la posture effective, parfois différente de la posture affichée, ou identifiée dans le discours. **D'autres outils de gestion**, comme les guides, contribuent également à cette consolidation de la posture et à la fourniture de repères pour des managers isolés, à condition qu'un soutien du top management y soit affirmé, et que des personnes relais soient identifiées (personnels RH, diversité, etc.).

Finalement, ce programme de recherche vise un certain nombre d'enjeux managériaux. Le premier est de **fournir aux décideurs des repères pour la définition de leur posture de régulation, en lien avec la contingence** de leur organisation (culture nationale, secteur d'activité, taille, internationalisation, culture d'entreprise, dialogue social, composition des équipes etc.). Les espaces d'échanges entre dirigeants témoignent qu'ils sont demandeurs d'éclairages à propos des possibles sur le plan juridique, mais aussi sur l'acceptabilité des postures qu'ils pourraient prendre, toujours en lien avec leur contexte. Le second enjeu est de **mieux comprendre les éléments qui impactent les situations de travail, afin de sensibiliser et outiller leurs managers de proximité**, souvent démunis face au fait religieux au travail. Les attentes semblent fortes concernant les outils de gestion et leurs effets, ou encore les conditions d'une gestion opérationnelle du fait religieux capacitante, c'est-à-dire permettant de déléguer l'analyse de la situation aux managers de proximité. Il y a ici un véritable sujet managérial. Un troisième enjeu serait de **mettre en avant les effets de l'expression religieuse dense sur les collectifs de travail**. Les conditions de l'émergence, ou du renforcement de cette densité constitueraient des enseignements utiles aux décideurs pour concevoir leur dispositif de gestion. Les effets sur le bien-être des collaborateurs ou la cohésion des équipes sont également des enjeux importants pour garantir la performance individuelle et collective.

## CONCLUSION

L'étude de la littérature francophone en sciences de gestion fait émerger sept principales approches du lien entre management et religion en contexte français (**QR1**) : le management du fait religieux (1), les origines religieuses des pratiques de gestion actuelles (2), le développement de l'entreprise sur la base de préceptes religieux (3), l'inspiration religieuse des leaders (4), l'essence religieuse de la démarche d'entreprenariat (5), l'approche religieuse de la stratégie marketing (6), l'éthique religieuse dans la finance (7). Il subsiste une difficulté à faire reconnaître cet objet de recherche dans la sphère académique, bien qu'une maturité de l'axe « Management du fait religieux » soit observable. L'analyse de la littérature nous permet d'observer que beaucoup de publications se focalisent sur l'islam en tant que contrainte à gérer (**QR2**), ce qui distingue les travaux francophones en contexte français de ceux hors du contexte français et des anglo-saxons, qui abordent plus largement les autres religions, et qui considèrent plus largement le fait religieux comme une ressource à manager. L'étude du fait religieux au travail offre donc des perspectives importantes renforcées par la maturité du phénomène

observée dans les organisations (Honoré & al, 2019). Nous terminons sur un programme de recherche en trois temps, spécifique à cet axe, qui invite à (1) un ancrage disciplinaire en GRH appelé par la pratique et permis par la maturité du sujet ; (2) un recours à d'autres méthodologies et une focale sur les besoins des praticiens ; (3) une ouverture du débat sur la réflexivité des chercheurs, et une réflexion à propos de l'impact des travaux publiés sur l'objet passé sous examen.

## RÉFÉRENCES

- 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.
- Attuel-Mendes, L., Ashta, A., & Pic, E. (2012). La finance responsable face aux grandes religions. In : Barth I. *Management et Religions*. EMS p. 171-186.
- Aubert, N. (2018). La participation des travailleurs dans la doctrine sociale de l'Église. *Société, droit et religion*, 1(1), p. 95-105.
- Banon, P. (2013). *Alimentation sacrée et restauration collective : pour mieux comprendre les particularismes alimentaires religieux et leur gestion dans l'entreprise*. Cahier de la Chaire Management et Diversité, Fondation Paris-Dauphine, 33 p.
- Banon, P., & Chanlat, J. (2011). Le fait religieux dans les organisations contemporaines : principaux constats et proposition d'un modèle d'analyse et d'action pour le contexte français. Actes du XXIIème congrès de l'AGRH, à Marrakech du 26 au 28 octobre 2011
- Banon, P., & Chanlat, J. (2014), La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines, in Perret V., Nogatchewsky G. (dir.), *L'état des entreprises*, La Découverte, p. 31-44.
- Banon, P., & Chanlat, J. (2019), Le principe français de laïcité et le pluralisme religieux en milieu de travail. Réflexion comparée à partir des principaux constats contemporains. In : Ozbilgin, M. et Chanlat, J., *Management et diversité. Approches thématiques et défis sociopolitiques*. Tome 2, Presses De L'université Laval, p. 243-285.
- Baron, X. (2009). De la règle à la norme, l'imaginaire religieux revient. *L'Expansion Management Review*, 133(2), p.114-121.
- Barth, I., Brasseur, M., & Volia, J-C. (2019). De nouvelles thématiques de formations aux adultes : le cas du management du fait religieux. Etude de la relation entreprise/prestataire. In : Bonneveux, E., Gavaille, F., Hulin, A., Lebègue, T. *GRH, RSE et emplois, vers de nouvelles approches inclusives*, Vuibert, p.59-82.
- Benaïssa, H. (2019). Génèse de la problématisation de la religion au travail. De la promotion de la diversité à la gestion du fait religieux. *Sociologies Pratiques* 2019/2 n°39, p. 119-131, Presses de sciences Po
- 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. & Wolmark, C. (2015). Les religions dans l'entreprise. *Entreprises et histoire*, 81(4), 126-142.
- Benefiel, M., Fry, L.W., Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(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 d'Isabelle Barth, Université de Strasbourg.
- Bennani, A., & Barth, I. (2012). L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés. *Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques*. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 41-61.
- Carton, G. & Mouricou, P. (2017). A quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013). *M@n@gement*, 2(2), p. 166-203.
- Cash, K.C. & Gray, G.R. (2000). A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace. *Academy of Management Executive*, 14, p.124–133.
- Chenigle, S., Richard, S., & Grima, F. (2019). La gestion de la révélation du voile au travail : Types et stratégies de dévoilement. Actes du 30ème congrès de l'AGRH - du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux
- Chessel, M., & Pelletier, D. (2015). L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage. *Entreprises et histoire*, 81(4), p. 5-14.
- Cintas, C., Gosse, B., & Vatteville E. (2012). Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 82-98
- Cros, L. (2018). Dieu à toutes les sauces. Les mecs à l'épreuve du Halal. In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p. 165-176.
- Czuly, C. & Poujol, F. (2018). La pleine conscience au travail : une revue systématique de la littérature. *@GRH*, 3(3), p. 97-123.
- De Vaujany, F-X. (2007). La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique. Actes du colloque AIMS.
- 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
- Delorme, F., & Lapoutte, A. (2019). Entrepreneuriat et organisation religieuse : La dynamique intrapreneuriale des Dominicains. *Revue française de gestion*, 281(4), p.79-90.
- 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), p.68-81.
- Douyère, D., & Guillaume, G. (2011). Peut-on établir un lien entre coaching et accompagnement spirituel chrétien ? Actes du colloque Management et Religions, 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), p.109-120.
- Dukic, S. (2016). Laïcité : des pratiques professionnelles d'inclusion ou d'exclusion ? *VST - Vie sociale et traitements*, 132(4), p.66-73
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

- Ferrier, N., & Maymoi, V. (2013). Gouvernance Catholique un modèle fondé sur les encycliques pontificales. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5(1), p. 43-57.
- Fulconis, F., Garrot, T., Paché, G. (2012). Mieux manager les entreprises en réseau : un décryptage à partir d'invariants religieux. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 103-120.
- Gaillard, H. (2018a). Faits religieux et approche générationnelle : éléments d'anticipation d'une problématique en tension au travail. In : Racine M., Hallée Y. *Les diversités en milieu de travail. Discrimination, égalité des chances et inclusion*. Presses de l'Université Laval, p.63-94.
- Gaillard, H. (2018b). Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revanchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Actes du 29ème congrès AGRH. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Gaillard, H. (2019). « Open the black box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée. Thèse présentée et soutenue au Mans, le 3 décembre 2019. Sous la direction de Thierry Jolivet.
- Gaillard, H., & Jolivet, T. (2019a). L'entreprise émancipatrice : Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le disputatio. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(3-4), p. 89-101.
- Gaillard, H., & Jolivet, T. (2019b). Laïcité et fonction publique : Apports pluriels et insoupçonnés de la recherche-action. Actes du 30ème congrès de l'AGRH, du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux
- Galindo, G., & Surply, J. (2010). Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi (40), p.29-54.
- Galindo, G., & Surply, J. (2013). Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? *Management international*, p. 37-49.
- Galindo, G., & Zannad, H. (2011). Vers un cadre théorique pour expliquer la diversité des attitudes face à la religion en entreprise. Actes du 22ème congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 au 28 octobre 2011
- Galindo, G., & Zannad, H. (2012). Quelques clés pour mieux gérer le fait religieux en entreprise. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p.61-82
- Galindo, G., & Zannad, H. (2014a). Quelle attitude adopter face à la diversité religieuse ? Une analyse des guides managériaux produits par les entreprises françaises. Actes du 25ème congrès de l'AGRH à Chester, du 6 au 7 novembre 2014
- Galindo G., & Zannad, H. (2014b). 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), p.40-53.
- Gebert, D., Boerner, S., Kearney, E., King Jr, J., Zhang, K., & Jiwen Song, L. (2014). Expressing religious identities in the workplace: analyzing a neglected diversity dimension. *Human relations*. 67(5), p.543-563
- Gherardi, S. (2017). Le fait religieux en entreprise, un fait social total. *Études*, décembre (12), p.75-86.
- Girin, D-S. (2019). Quitter le public pour le privé ? Dilemmes professionnels et religieux chez les enseignants de confession musulmane en France. *Sociologies Pratiques* 39(2), p. 57-66

- Gomez, P-Y. (2012). Religions et management : éléments pour un programme de recherche. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 15-35.
- Grévin, A. (2019). Le don comme culture organisationnelle : Étude d'entreprises engagées pour une « économie de communion ». *Revue française de gestion*, 281(4), 123-147.
- Guélamine, F. (2018). Comprendre le recours au religieux : Quels rôles pour les managers du secteur social et médico-social ? In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p.111-131
- Guillet, O., & Brasseur, M. (2019). Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié. *Revue des Sciences de Gestion*, n°297/298, p.11-17
- Honoré, L. (2013). L'entreprise face au fait religieux. *Revue Qualitique*, n°247, p. 15-20.
- 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., *L'Éthique et l'Entreprise*, 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, 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Honoré, L. (2018b). Le fait religieux au travail : Émergence, état des lieux et enjeux managériaux. In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p.9-32
- Honoré, L. (2019). Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail. Actes du 30ème congrès de l'AGRH, du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux
- Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H. (2019). Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281(4), p. 59-77.
- Inard, C., Verrax, F., & Schneider-Maunoury, G. (2010). Comment concilier morale protestante et finance ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), p. 16-25.
- Jonveaux, I. (2015). Des moines entrepreneurs. Coûts et avantages de la structure religieuse pour l'activité économique. *Entreprises et histoire*, 81(4), p. 59-72.
- Khalla, S. (2004). Le sacré comme nouvelle approche du consommateur postmoderne. *Management et Avenir*, 2(2), p. 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 : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 203-221.
- Laborde, V. (2019). Le religieux dans le répertoire d'action local de l'Éducation nationale. Les praticiens face aux prescriptions centrales. *Sociologies pratiques*, 39(2), p.31-43.
- Laroche, P. (2015). *La méta-analyse : méthodes et applications en sciences sociales*. Bruxelles : De Boeck.
- Larzak, O. (2019). Des « voilées » à sciences po. Maniements du stigmatisme et insertion professionnelle. *Sociologies Pratiques* 39(2), p. 17-29

- Le Goff, J. (2010). La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ? *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 16(38), p. 275-291.
- Leventopoulos, M. (2015). Constellations cinématographiques catholiques. Les entreprises confessionnelles du film au premier XX<sup>e</sup> siècle. *Entreprises et histoire*, 81(4), p. 43-58.
- Livian, Y. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? *Revue française de gestion*, 289(4), p.101-118.
- Loubat, J. (2018). Mythes et fonctions de la laïcité. In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p.49-70
- Lyazid, M. (2018). La laïcité dans le quotidien des militants et des professionnels. *Vie sociale*, 21(1), p. 125-135.
- Mahmoudi, R. (2019). Stratégies de pratiques religieuses au travail : étude auprès de salariés musulmans dans le nord de la France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(62), p. 5-33
- Maire, S., & Liarte, S. (2019). Étude de l'influence de la logique religieuse sur l'organisation : Le cas des Scouts et Guides de France. *Revue française de gestion*, 281(4), 105-121.
- Malherbe, D. (2018). Les faits religieux sont-ils solubles dans le management ? In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p.71-109
- Mitroff, I.I., & Denton, E.A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Morin-Delerm, S. & Paquier, M. (2017). Innover pour rester fidèle à la tradition : Le marketing de l'écosystème monastique français. *Gestion 2000*, volume 34(5), p.293-313.
- Naszályi, P., & 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), p.1-4.
- Ould-Moulaye Ismail, M-A., & Jallais, J. (2011). L'éthique du client face à l'offre bancaire islamique en France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2011, p.65-70.
- Paquier, M. & Morin-Delerm, S. (2012). La distribution de produits monastiques par Internet : la nature des dimensions innovantes des sites marchands est-elle contingente de l'ancrage religieux ou laïc des sites ? *Management & Avenir*, 52(2)
- Paquier, M. (2015). Comment se développer sans perdre son âme ? Le cas des communautés monastiques. In : De Géry C., *Objectif business development : Dans la peau des business developers* EMS, p. 102-107
- Paquier, M., & Morin-Delerm, S. (2019). Le silence monastique, ou les vertus de la sobriété en communication. *Revue française de gestion*, 281(4), p.91-104.
- Patton, M.Q. (2015), *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4 ed.), Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pesqueux, Y., & Danziger, R. (1991). Le contrôle de gestion et l'Eglise. Papier de recherche du CREFIGE, n°9001.
- Poulat, É. (2014). *Notre laïcité ou les religions dans l'espace public*. France : Desclée de Brouwer.
- Pras, B. (2007). Management et Islam, Vers une convergence des valeurs. *Revue Française de Gestion*, p. 91-95.

- Ramboarison-Lalao, L. (2012). Des managers pas tout à fait comme les autres : les pasteurs d'Eglise. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p.170.
- Ramboarison-Lalao, L., Bah, A., & 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), p. 89-123.
- Ramboarison-Lalao, L., & 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), p. 75-101.
- Ramboarison-Lalao, L. & Gannouni, K. (2017). Quelles pratiques du Servant Leadership chez les Managers chrétien(ne)s et musulman(e)s ? In : Frimousse S. *Réinventer le leadership*, EMS p. 312-321
- Robert-Demontrond, P. (2008). Etude exploratoire de la signification du label « kasher » : un exemple des apports de l'analyse socio-discursive à la prospective. *Management & Avenir*, 19(5), p. 48-71.
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2012). Quelles trajectoires pour le développement durable ? Une exploration des bassins d'attraction religieux en compétition. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 221-236
- Sachet-Milliat, A. (2009). La délinquance d'affaires : Les défis méthodologiques des recherches en terrain sensible. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xv (35), p. 95-115.
- Silveri, F. (2017). Peut-on compenser des conditions de travail nocives ? L'apport du modèle Exigences-Ressources. @GRH, 3(3), p.29-53.
- Sprimont, P-A., & Cintas, C. (2018). Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail. Actes du 29ème congrès AGRH. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Thépot, J. (2012). Les secrets d'une organisation pérenne : la capacité administrative centralisée de l'église catholique. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 139-150
- Thépot-Olagne, C. (2012). Quel encadrement pour les fonds éthique d'obédience chrétienne ? In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 187-202.
- Thévenet, M. (2011). Management et Religion : La poule devant un couteau. *Revue internationale de Psychosociologie*, 17(41), p.27-43.
- Valfort, M. (2017). La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? *Revue économique*, vol. 68(5), p.895-907.
- Verba, D. (2018). Faits religieux et laïcité à l'éducation nationale : L'embarras des assistantes sociales scolaires ». In : Guélamine F., *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif*, Dunod, p.133-163.
- Volia, J-C., & 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*.
- Volia, J-C., Guillet, O., & Gaillard, H. (2019). Management du fait religieux au travail : revue de littérature française critique et pistes de recherche » *Actes du 30ème congrès de l'AGRH - du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux*

Wirtz, P., & 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), p.22-39.

Wirtz, P., Paulus, O., & Charlier, P. (2012). Le secret d'une gouvernance qui dure : la gouvernance cognitive des Dominicains. In : Barth I. *Management et Religions*, EMS, p. 121-138.