



**HAL**  
open science

**Bonnes feuilles : Religion, fait religieux et management,**  
Hugo Gaillard, Géraldine Galindo, Lionel Honoré

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard, Géraldine Galindo, Lionel Honoré. Bonnes feuilles : Religion, fait religieux et management,. 2022. hal-03883496

**HAL Id: hal-03883496**

**<https://hal.science/hal-03883496v1>**

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.

## **Bonnes feuilles : « Religion, fait religieux et management »**

6 septembre 2022, The Conversation

Hugo Gaillard, Maître de conférences, Le Mans Université

Géraldine Galindo, Professeur, ESCP Business School

Lionel Honoré, Professeur des Universités, IAE de Brest, Université de Bretagne Occidentale

*« Religion, fait religieux et management », coordonné par Hugo Gaillard, Géraldine Galindo et Lionel Honoré aux éditions EMS, réunit à la fois des grands entretiens et des contributions académiques, autour de la place et des manières de considérer la religion dans la sphère professionnelle. Il s'adresse au lecteur curieux qui souhaite aiguiser sa réflexion sur un sujet en plein cœur de la société, [devenu objet de management](#).*

*L'ouvrage fait une bonne place à la contextualisation, notamment au lien historique entre entreprise et religion ou encore entre travail et religion. Il aborde également des questions opérationnelles telles que les stratégies de présentation de soi des femmes musulmanes voilées, les tensions de rôle qui vivent les managers de proximité, et comment les organisations peuvent y répondre par la formation. La comparaison internationale est également au menu, dans les hôpitaux publics du Royaume-Uni, du Québec, et de France.*

*Les bonnes feuilles que nous vous en proposons en témoignent.*

### **Extrait #1. Une inculture religieuse française ? Grand entretien avec Pierre-Yves Gomez, par Lionel Honoré**

*Dans ce grand entretien, Lionel Honoré interroge [Pierre-Yves Gomez](#), professeur à l'EM Lyon, sur ce que dit le fait religieux de l'évolution du management, de l'entreprise et du travail. Extrait.*

**Lionel Honoré :** Selon vous, les [études sur les faits religieux en entreprise](#) font écho à notre façon particulière de concevoir la [religion](#) dans la société et notamment de faire place à la religion musulmane ?

**Pierre-Yves Gomez :** Je veux dire plus largement que ce que l'on dit sur le [fait religieux](#) nous éclaire autant sur lui que sur la manière dont la société considère le fait religieux. Quand elle n'en parle pas ou elle ne l'observe pas, c'est que l'appartenance religieuse des individus n'est pas une question, soit parce qu'elle imprègne toute la société, soit parce qu'elle est admise sans problème comme une référence parmi d'autres pour motiver les comportements.

L'intérêt nouveau pour le fait religieux révèle par contraste les embarras ou les inquiétudes de notre société pour se définir en tant que telle, selon sa capacité à reconnaître et à intégrer l'appartenance religieuse comme un registre possible et légitime pour justifier l'agir de citoyens réunis en communautés de croyances. En France en particulier, à partir des années 2000, la crispation croissante sur le phénomène religieux, et notamment sur l'[islam](#), met au jour une difficulté parallèle à définir le périmètre et le contenu de la société civile dite « républicaine » et de donner du sens à ces mots.

**Lionel Honoré :** Les relations entre les religions et les organisations sont anciennes. Certains outils et doctrines actuels de gestion sont d'inspirations religieuses ou ont des origines

religieuses. En quoi est-ce un phénomène nouveau au regard de l'Histoire, y compris de l'histoire des [entreprises](#) ?

**Pierre-Yves Gomez** : Nées en Occident, les entreprises ne sont pas issues de rien, elles ont hérité d'une culture, de représentations et d'une anthropologie enracinée en Europe et en Amérique dans le milieu chrétien. De même, les entreprises japonaises bénéficient de traditions et de valeurs du contexte shintoïste et les entreprises indiennes de l'hindouisme, etc. Donc la relation entre les entreprises et les religions n'est pas problématique par nature, car il serait absurde d'imaginer une étanchéité entre les sphères de la vie sociale que ce soient celles du travail, des rituels communs et des croyances religieuses. Plus encore, les religions ont explicitement influencé de nombreuses pratiques entrepreneuriales.

C'est le cas en Occident, des Églises ou des cercles de [dirigeants chrétiens](#) qui sont à l'origine des allocations familiales au début du XX<sup>e</sup> siècle, de la responsabilité sociale des entreprises dans les années 1950 et, si on remonte plus loin dans le temps, du principe de subsidiarité, de la comptabilité en partie double ou de la notion de personne morale. On trouvera sans doute de même en Inde, au Moyen-Orient ou ailleurs, des œuvres directement inspirées par des acteurs et des corpus religieux. C'est pourquoi la crispation contemporaine sur le religieux de la part de certains observateurs nous parle moins du phénomène religieux en soi que des difficultés de le saisir aujourd'hui, dans notre société sans culture religieuse ».

« Religion, fait religieux et management », interview d'Hugo Gaillard pour IQSOG/Xerfi canal (juillet 2022).

*Dans la suite de l'entretien, sont abordés la hausse des références à des principes religieux dans le contexte du travail, le besoin de spiritualité et les différentes formes de spiritualité qui irriguent le travail ou encore le caractère conventionnel de la laïcité...*

## **Extrait #2. La (non-)divulgence du voile en entretien d'embauche, par Sarra Chenigle**

*Dans ce texte, [Sarra Chenigle](#), doctorante en science de gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne (UPEC), met en avant les facteurs organisationnels et intrapersonnels qui poussent à divulguer ou non, de façon subie ou choisie, le port du foulard lors d'un entretien d'embauche. Extrait.*

Le contact client est le premier facteur organisationnel poussant à une non-divulgence imposée durant l'entretien d'embauche. Bien que dans le secteur privé, la neutralité religieuse des salariés ne soit pas exigée et que tout salarié dispose du droit d'exprimer sa religion au travail, dans certains cas précis, cette liberté est limitée notamment lorsque le règlement intérieur de l'entreprise dispose d'une clause de neutralité, ici, en raison du contact client. La hijabi, consciente de cette exigence de neutralité va appliquer la réglementation.

« Lorsque j'ai été recrutée, je savais que c'était un emploi en contact avec les clients. J'avais un poste de responsable d'équipe. Je travaillais en face de la clientèle donc c'était impossible pour moi de mettre le hijab. C'était écrit dans le règlement intérieur de l'entreprise. Je n'ai pas voulu parler du hijab à l'entretien d'embauche pour avoir le poste. » (responsable d'équipe, 22 ans)

Le *dress code* est le deuxième facteur. Il correspond à l'ensemble des codes vestimentaires imposés par l'entreprise à certains ou tous les salariés et est inscrit dans le règlement intérieur.

Les *hijabis* qui connaissent cette règle ne se présenteront pas avec le *hijab* le jour de l'entretien :

« Je ne me suis pas présentée avec mon voile en entretien et je n'en ai pas parlé car c'est dans le dress code de l'entreprise. C'était impossible de travailler avec, je le savais. L'entreprise fournissait des vêtements spécifiques, c'était aussi dans le règlement intérieur. » (vendeuse dans le secteur du luxe, 25 ans)

Le troisième facteur organisationnel dépend du secteur d'activité. Plus précisément, il concerne le secteur public où la neutralité est obligatoire et la dissimulation (du voile) exigée. Postuler dans la fonction publique exige d'emblée une suppression de tout signe religieux visible.

Tous comme les deux précédents facteurs, la posture organisationnelle dans ce type de situation fait référence à une posture de séparation où une frontière est créée entre la vie privée et la vie professionnelle. Conscientes de cette règle, les *hijabis* l'appliquent :

« J'ai retiré mon voile lors de l'entretien d'embauche car c'était dans la fonction publique. Je me suis dit 'si je viens avec le voile, ils ne vont pas accepter ma candidature, je sais qu'on a pas le droit de travailler avec. » (agent de cantine scolaire, 44 ans)

### **Extrait #3. La formation des managers pour réduire les tensions de rôle, par Jean-Christophe Volia**

*Dans son texte, [Jean-Christophe Volia](#), chercheur à l'Université catholique de l'Ouest, étudie le cas d'une grande organisation française de télécommunication dans laquelle il a conduit une recherche-intervention, et s'attarde sur le design d'une formation pour réduire les conflits de rôle des managers face au fait religieux. Extrait.*

S'agissant des conflits inter-émetteurs, c'est-à-dire lorsqu'une personne perçoit des incohérences, de l'incompatibilité entre les attentes formulées par deux ou plusieurs personnes, plusieurs points sont envisagés.

Le partage d'expérience : l'immersion doit faire émerger des anecdotes d'une grande complexité pour les managers. Il s'agit de susciter un partage d'expérience entre managers sur le dialogue avec l'équipe dans les situations évoquées (les arguments possibles, le dépaysement). En ce sens, insister sur la nécessité de prendre une décision collective avec le responsable des ressources humaines (RRH) de proximité paraît opportun pour constituer un émetteur de rôle perçu comme fort à l'égard des salariés.

L'information disruptive : qu'il s'agisse d'une clarification autour du concept de laïcité et de ses implications sur le port de signes en entreprise, d'un rappel des critères potentiels de restriction du défenseur des droits et risques judiciaires encourus en cas de discrimination, ou encore d'une réaffirmation de la posture d'entreprise en matière de recrutement [...], ces éléments sont envisagés afin de fournir au manager un panorama complet des repères légaux existants, susceptibles d'aiguiller ses prises de décision. Les informations fournies vont fréquemment à l'encontre des croyances et désidératas des managers.

#### **Extrait #4. Une comparaison des personnels d'hôpitaux publics entre Québec, Royaume-Uni et France, par Caroline Cintas, Sophie Brière, YingFei Gao Héliot et Florence Pasche Guignard**

*Dans ce chapitre, la comparaison internationale réalisée par une équipe de chercheurs met au jour des pratiques originales et locales, qui donnent du relief à la question de l'expression religieuse au travail. Ici, nous proposons un extrait qui évoque les pratiques d'autorégulation des collectifs dans un hôpital du Royaume-Uni.*

---

Les employés de l'hôpital, pour atteindre des états compatibles d'identités religieuses et professionnelles, s'arrangent entre eux. Ils préfèrent ne pas faire appel à la hiérarchie locale ni au département des ressources humaines. Au lieu de cela, ils s'autorégulent. Par exemple, en fonction des confessions, ils s'échangent les congés annuels :

« Je pense avoir vu quelques exemples d'échange de congés annuels, pendant la période de Noël. Des personnes d'origine particulière qui disent qu'elles ne peuvent pas travailler la veille ou le jour de Noël, mais qu'en échange, elles peuvent me remplacer un autre jour... J'ai pas mal d'exemples en tête où des personnes se sont rapprochées pour cette raison... »  
(manager, musulman)

Afin de résoudre les problèmes de planning qui pourraient être liés aux fêtes religieuses, les soignants s'ajustent de manière informelle en s'échangeant les jours travaillés selon leur confession. Certains médecins musulmans n'hésitent pas à faire part de leurs besoins de prières en étant ouverts et proactifs :

« Je suis devenu plus ouvert avec les gens. Par exemple, si je vais à une conférence, je suis beaucoup plus explicite maintenant sur le fait que je veux un espace tranquille. Parce que j'ai l'impression que je dois donner aux gens l'opportunité de planifier cela, de voir le meilleur de ces gens[...], je pense que nous devons rompre le silence et l'isolement. » (médecin, musulman)

Les pratiques d'autorégulation des collectifs s'accompagnent aussi pour certains employés d'une anticipation des risques à révéler son identité religieuse. Cela peut se traduire par une baisse d'engagement, de motivation, mais aussi une peur d'être stigmatisé et de ne pas être perçu comme un "bon professionnel" ».

*En réunissant une large communauté d'experts, cet ouvrage est une étape de plus vers une régulation apaisée et contextualisée de ce phénomène contemporain. Il permet à toute personne curieuse d'entrer progressivement dans le sujet, et permet aux praticiens d'acquérir les repères pratiques et théoriques fondamentaux pour gérer ce phénomène. Bonne lecture !*