

INTRODUCTION. 10 ANS APRÈS LE *MANAGEMENT ET RELIGIONS*, QUEL DIAGNOSTIC ?

Hugo Gaillard, Géraldine Galindo et Lionel Honoré

Dans son ouvrage de 2012, sobrement intitulé *Management et religions*, Isabelle Barth problématise un dialogue complexe entre deux objets « *qu'il était temps* » (p. 7) d'aborder. À l'époque, la communauté académique qui traite ce sujet est assez disparate, et la plupart des auteurs qui contribuent à l'ouvrage ne font pas de cet objet d'étude leur « cœur de métier ». Cet ouvrage va contribuer à structurer un champ de recherche vaste, tant les contributions qu'il contient couvrent des thématiques différentes, et convoquent des regards disciplinaires variés. À titre d'exemple, seule la première partie de l'ouvrage concerne « la gestion du fait religieux dans l'entreprise », alors même qu'ici, et pour cet ouvrage, nous allons y consacrer toute notre attention.

1. UN PROJET DE CONSOLIDATION ET DE FÉDÉRATION

Le projet de cet ouvrage est bien de poser le diagnostic de ce que nous savons du lien entre religion, fait religieux et management, principalement en contexte français, et principalement en abordant l'objet à travers le prisme de la Gestion des Ressources Humaines et des Comportements organisationnels et managériaux. Notre questionnement collectif a débuté au début de l'année 2021, en proposant ce

projet à l'éditeur et son comité composé des P^{rs} Aude Deville, Denis Darpy et Jean-Philippe Denis, que nous remercions pour leur ouverture à la thématique, puis au directeur de la collection « Question de société », le P^r Olivier Meier, qui a lui aussi réservé un accueil très favorable à ce projet. Nous l'en remercions également.

Notre objectif est double : (1) une consolidation des connaissances académiques dans un ouvrage accessible aux praticiens, chercheurs et doctorants ; et (2) un projet commun réunissant les chercheurs qui abordent aujourd'hui cette question du management des comportements religieux au travail. En effet, la communauté académique qui aborde cet objet s'est largement densifiée, et plusieurs thèses récentes ont été soutenues (Gaillard, 2019 ; Guillet, 2020 ; Volia, 2020), pendant que des chercheurs plus installés poursuivaient leurs travaux. La communauté intéressée à cette thématique devrait trouver à travers cet ouvrage un espace commun permettant de voir où chacun situe son propos et l'état de son questionnement.

2. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DE L'OUVRAGE

Pour permettre cela, les coordinateurs de l'ouvrage ont identifié les travaux de recherche publiés sur le contexte français dans la littérature. Deux numéros spéciaux ont été récemment publiés dans des revues francophones, l'un coordonné par Lionel Honoré et Martine Brasseur dans la *RIMHE* (2013), et un second, plus récent dans la *Revue française de gestion*, coordonné par Lionel Honoré, Géraldine Galindo et Hédia Zannad (2019). Un autre marqueur de la structuration de ce champ est l'internationalisation croissante des travaux sur cet objet, y compris des travaux sur des terrains ou des données françaises (Cintas *et al.*, 2013 ; Honoré, 2018 ; Hennekam *et al.*, 2018 ; Cintas *et al.*, 2021 ; Gaillard, 2021).

Les auteurs identifiés dans cette revue de la littérature systématique – réalisée également à l'appui du travail de Volia *et al.* (2019, 2022) – ont été invités à proposer une contribution à cet ouvrage de recherche. Par ailleurs, de nombreux contributeurs sont membres de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH). Nous remercions cette association scientifique qui soutient cet ouvrage et accueille depuis plusieurs années des travaux sur ces questions à l'occasion de son congrès annuel. Les contributions pouvaient s'inscrire dans quatre sous-thématiques proposées par les coordinateurs, qui constituent finalement les grandes parties de

l'ouvrage : la contextualisation de l'objet ; la gestion opérationnelle et stratégique du phénomène ; sa dimension internationale et enfin, la question des différentes visibilités du phénomène et leurs effets. Les auteurs étaient dans un premier temps invités à produire une intention de contribution, puis, après avis des coordinateurs, à fournir une version étendue, qui serait ensuite évaluée en double aveugle. Nous en profitons pour remercier les évaluateurs pour leur travail.

En plus de ces contributions académiques, l'ouvrage propose des regards de praticiens, d'experts ou de chercheurs, au format grand entretien. L'objectif est ici de contribuer à un dialogue incarné entre le monde académique et les praticiens, ou encore de donner la parole à des universitaires avec d'autres formats que celui du chapitre d'ouvrage collectif traditionnel. Au total, et en excluant l'introduction, la conclusion et la postface, cet ouvrage comprend 15 contributions, proposées par vingt-et-un auteurs ou personnes interrogées.

3. UNE PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

La première partie de l'ouvrage est consacrée à **une contextualisation interdisciplinaire** qui vise à mieux connaître les ressorts de l'objet que nous passons sous examen. Il comprend quatre contributions.

Lionel Honoré met en discussion pour commencer les concepts d'inclusion et de tolérance, et s'intéresse particulièrement aux différentes conceptions de la place de la religion au travail que traduisent certaines affaires juridiques. Ces affaires sont analysées par l'auteur dans des contextes différents, tels que les États-Unis, la France ou encore la Grande-Bretagne et la Belgique. Le chapitre permet un premier décentrage du sujet, utile pour comprendre l'importance du contexte, mais aussi l'existence d'une pluralité de modèles.

Géraldine Galindo propose ensuite une perspective paradoxale pour expliquer en quoi et pourquoi la religion au travail s'impose comme un sujet à l'intersection d'évolutions sociétales, individuelles et organisationnelles. En mobilisant le concept de « tensions », et en présentant celles-ci, l'autrice en identifie les racines, et pose ces tensions comme des facteurs accélérateurs de la complexité du sujet en contexte professionnel. Le chapitre offre un regard important dans la compréhension de ce qui se joue ici : il apparaît difficile de traiter les situations « en laboratoire », car elles sont éminemment sensibles au contexte.

Dans le troisième chapitre, Lionel Honoré interroge *Pierre-Yves Gomez*. La perspective est ici renversée, car la question qui est posée est bien comment le fait religieux religieux au travail et son émergence permet de comprendre les grandes évolutions du travail, du management et de l'entreprise. Cette discussion approfondie permet de mieux comprendre à quel point le lien entre religion et management ne peut seulement être traité comme un lien de pénétration, d'encastrement ou encore d'influences réciproques. Une analyse complexe bienvenue.

Dans le dernier chapitre de cette première partie, *Hicham Benaïssa*, propose une socio-histoire de la présence de l'islam dans le monde du travail. En questionnant à la fois la configuration politique et le récit entourant la présence musulmane en France depuis les années 1960, l'auteur dresse la rétrospective sociétale de l'émergence du fait religieux au travail, et les paradoxes qu'il en perçoit. Son texte, focalisé et engagé, apporte un regard critique et généalogique tout à fait intéressant.

La seconde partie de cet ouvrage comprend quatre contributions, et concerne **la gestion opérationnelle du fait religieux dans les organisations**. Elle montre à quel point le management peut être en quête de repères, et ce au niveau du management de proximité comme du management stratégique.

Olivier Guillet, Hamid Bachir Bendaoud et Amina Saydi y proposent un premier texte qui aborde l'usage des outils de gestion par le manager de proximité. Dans leur texte important, ils montrent comment le manager de proximité peut être conduit à « éditer » les outils de gestion du fait religieux. Ce texte permet de mieux comprendre les « bricolages » managériaux parfois mis en avant dans la littérature. Des facteurs qui influencent le manager dans son appropriation des outils sont par ailleurs mis en avant.

Ensuite, Lionel Honoré interroge *Aurélien Rissel*. Les échanges portent ici sur la manière dont l'encadrement juridique actuel de l'expression religieuse au travail rend très incertain le positionnement des managers de proximité, et ce malgré une relative consolidation par la jurisprudence de façon récente. Le regard du juriste est ici éclairant et vient remettre en question quelques certitudes bien installées, tant au niveau académique qu'au niveau managérial.

Dans le septième chapitre de cet ouvrage, *Jean-Christophe Volia* montre comment, lorsqu'il était en situation de recherche-action au sein d'une grande entreprise française de télécommunication, il a pu intégrer les tensions de rôles des managers de proximité à la conception d'un dispositif de formation. Le texte de notre collègue permet de

franchir un premier *gap*, car il s'agit du tout premier travail de gestion qui aborde notre objet d'étude sous cet angle.

Un entretien mené par Géraldine Galindo avec **Lucy de Noblet** vient conclure cette seconde partie. Lucy de Noblet est consultante en « intelligence religieuse », auprès d'organisations publiques et privées, et anime un Club de réflexion sur ces questions. Cet entretien met au jour les spécificités du conseil sur ces thématiques, et montre comment les recommandations de conseil peuvent s'appuyer sur les travaux de recherche.

La troisième partie de l'ouvrage aborde **la dimension internationale du phénomène**, et ce au travers de trois contributions. Les contributions mettent en avant l'effet des modèles nationaux de relation avec les religions sur la régulation du phénomène, dans des firmes internationales ou non, mais aussi l'effet d'expatriation des religieux d'un modèle vers un autre, et en l'occurrence d'un continent à un autre.

La première contribution est l'œuvre de **Caroline Cintas, Sophie Brière, YingFei Gao Héliot et Florence Pasche Guignard** qui choisissent de se focaliser sur les personnels pratiquants de l'hôpital public dans trois pays : le Québec, le Royaume-Uni et la France. Les autrices abordent les situations non régulées par le droit dans ces trois contextes différents. Le chapitre montre un écart entre droit et pratique, et ce dans tous les contextes étudiés, et argue que le fait religieux est socialement construit à travers les interactions manager-managé et environnement-situation de travail. Cette comparaison internationale est importante, car cet exercice demeure trop rare, alors qu'il produit des résultats passionnants.

Le dixième chapitre de cet ouvrage accueille un entretien conduit par Hugo Gaillard avec **Tanguy de Belair**, le directeur diversité et inclusion du groupe VINCI. Dans cet échange, sont notamment discutés les choix du groupe de ne pas proposer de guide à ses managers, ou encore le souci de disposer d'un protocole souple et contextualisable. C'est une autre façon de gérer l'expression religieuse au travail qui est mise au jour ici, à distance des outils classiques.

Un chapitre de **Isaac Houngue et François Grima** vient clôturer cette troisième partie. En cherchant à comprendre les difficultés rencontrées par les prêtres missionnaires expatriés d'Afrique vers la France dans leur intégration paroissiale, le texte aborde l'expression religieuse au travail de façon originale, en apportant un double regard sur les organisations religieuses d'une part, et sur le processus d'expatriation entre organisations religieuses d'autre part.

La quatrième et dernière partie de l'ouvrage concerne **l'importance de l'image** et des visibilitées du fait religieux au travail. Cette thématique est traitée d'une part au niveau de l'image de soi, et d'autre part au niveau de l'image de l'organisation, sa réputation, sa marque-employeur. Il comprend quatre textes.

Le premier chapitre proposé par **Sarra Chenigle** concerne la non divulgation choisie ou imposée du *hijab* au travail. L'autrice cherche à mieux comprendre les antécédents de cette non divulgation et à mettre au jour les différentes stratégies de dissimulation des acteurs. Sont notamment mis en avant les facteurs organisationnels, contextuels et intrapersonnels. Le texte apporte un focus nécessaire sur un signe religieux et le ressenti de celles qui le portent.

Olivier Guillet et Jean-Christophe Volia proposent ensuite un chapitre sur le lien entre postures de régulation du fait religieux au travail et marque employeur. Le texte montre en quoi la posture d'une organisation, si elle est connue, influence l'attractivité organisationnelle. Ces influences dépendent notamment de la culture des répondants, de leur religion ou encore de leur religiosité. Ce texte ouvre la voie à des travaux complémentaires sur le lien entre attractivité organisationnelle et posture de régulation du fait religieux.

Le chapitre 14 est celui de **Nawel Fellah-Dehiri et Hugo Gaillard**, et propose une réflexion à la frontière entre la GRH et le marketing, en s'intéressant aux réactions des consommateurs au port d'un signe religieux par le personnel en contact. En analysant des données médiatiques et issues des réseaux sociaux, les auteurs décrivent la diversité des réactions observées, et arguent que la posture de l'entreprise est un choix qu'il faut assumer en interne et vers l'externe, en alignement avec les valeurs de l'organisation et son histoire.

Cette partie s'achève par un entretien avec **Delphine Pouponneau**, directrice de la diversité et de l'inclusion du groupe Orange, qui répond aux questions de Lionel Honoré. Cet entretien est notamment l'occasion d'aborder le lien entre la posture organisationnelle et l'image de l'entreprise. L'histoire singulière d'Orange en fait un cas riche et impliquant des questionnements propres.

Cet ouvrage offre un panorama large, académique et professionnel, du management du fait religieux au travail. Il propose différents éléments de diagnostic sur cet objet de recherche qu'est l'expression religieuse au travail. Nous reviendrons d'ailleurs en conclusion sur les pistes de recherche qu'il permet d'identifier.

Bibliographie

- Brasseur, M. & Honoré, L. (2014), « Le management, une affaire de croyances ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(3), 2-2. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0002>
- Cintas, C., Gosse, B. & Vatteville, E. (2013), “Religious Identity: A New Dimension of Hrm? A French View”, *Employee Relations*, 35(6), 576-592. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0024>
- Cintas, C., Héliot, Y. & Sprimont, P.-A. (2021), “Religious Accommodation in France: Decoding Managers’ Behaviour”, *Employee Relations*, 43(1), 83-107. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0050>
- Gaillard, H. (2021), “Managing Religion at Work: A Necessary Distinction Between Words and Deeds. A Multiple Case Study of the Postures Facing Religious Expression in French Organizations”, *Employee Relations*, 44(4), 744-763. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0053>
- Guillet, O. (2020), « Le comportement des managers en présence d’un fait religieux au travail. Étude exploratoire des facteurs contextuels et des dynamiques comportementales sous le prisme de la théorie du comportement planifié », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, sous la direction de Martine Brasseur, 18 décembre, Université de Paris.
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L. & Dumazert, J.-P. (2018), “Managing Religious Diversity in Secular Organizations in France”, *Employee Relations*, 40(5), 746-761. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0142>
- Honoré, L. (2018), “The Issues of Spirituality in the Workplace”, *International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(6), 1-13. <http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.610003>
- 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*, 45(281), 59-77. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347>
- Volia, J.-C. (2020), « Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité. Une recherche intervention au sein d’une grande entreprise française de télécommunications », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, sous la direction de Martine Brasseur et Isabelle Barth, 18 décembre, Université de Paris.
- Volia, J.-C., Guillet, O. & Gaillard, H. (2019), « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et voix/voies de recherche », *Communication*, 30^e *Congrès de l’AGRH*, IAE de Bordeaux et KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre 2019.
- Volia, J.-C., Guillet, O. & Gaillard, H. (2022), « Fait religieux au travail : vers une structuration d’un objet d’étude en GRH ? De la spécificité du contexte français », *@GRH*, 42(1), 139-170. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0139>