

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Zeitschrift:</b> | Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales   |
| <b>Herausgeber:</b> | Société d'Etudes Economiques et Sociales  |
| <b>Band:</b>        | 74 (2016)   |
| <b>Heft:</b>        | 3   |
| <b>Artikel:</b>     | Des sciences religieuses vers l'entreprise, itinéraire d'un homme de la diversité       |
| <b>Autor:</b>       | Banon, Patrick / Guénette, Alain Max  |
| <b>DOI:</b>         | <a href="https://doi.org/10.5169/seals-823213">https://doi.org/10.5169/seals-823213</a> |

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DES SCIENCES RELIGIEUSES VERS L'ENTREPRISE, ITINERAIRE D'UN HOMME DE LA DIVERSITE

PATRICK BANON

*Institut des Sciences de la Diversité*

*Université de Paris IX-Dauphine*

*Chaire Management de la diversité*

*banon.patrick@wanadoo.fr*

ALAIN MAX GUÉNETTE

*Haute école de gestion Arc*

➤ Spécialiste de la diversité et des sciences religieuses, l'auteur expose dans cet article sous forme d'un entretien son parcours personnel et professionnel, présente les thèses de son récent ouvrage portant sur les risques que font peser sur les sociétés laïques les fondamentalismes religieux et trace des pistes pour un management de la diversité religieuse en entreprise, les managers étant de plus en plus confrontés à des demandes de type religieux.

Mots-clés: sciences du religieux, laïcité, vivre-ensemble, managers, dirigeants, pistes de gestion.

## INTRODUCTION

Écrivain, spécialiste en sciences religieuses et en systèmes de pensée, Patrick Banon est chercheur, associé à la chaire Management et Diversité de l'Université Paris-Dauphine, et directeur de d'Institut des Sciences de la Diversité qu'il a créé. Il conseille entreprises et institutions dans le management de la diversité culturelle et religieuse. Il a conçu avec Alain Max Guénette le colloque *Diversité religieuse et entreprise: comment la gérer au quotidien* qui a eu lieu le 8 septembre à la HEG Arc à Neuchâtel dans le cadre des événements qui ont lieu cette année 2016 sous l'égide de l'Association NeuchÀtoi.

Nous nous sommes intéressés à cet auteur prolix en essayant de comprendre son itinéraire et sa pensée à travers ses écrits. Écrivain, spécialiste en sciences religieuses et systèmes de pensée, Patrick Banon est chercheur, associé à la chaire Management et Diversité de l'Université Paris-Dauphine, et directeur de d'Institut des Sciences de la Diversité. Il expose dans cet article sous forme d'un entretien son parcours personnel et professionnel, présente les thèses de son récent ouvrage portant sur les risques que font peser sur les sociétés laïques les fondamentalismes religieux et trace des pistes pour un management de la diversité religieuse en entreprise, les managers étant de plus en plus confrontés à des demandes de type religieux.

## ENTREVUE<sup>1</sup>

### 1. DES SCIENCES RELIGIEUSES À L'ENTREPRISE

*Vous avez écrit de nombreux ouvrages: quel lien y a-t-il entre eux? Quel dénominateur commun si tant est qu'il y en ait?*

C'est vrai, à ce jour, j'ai publié environ vingt-cinq ouvrages. C'est peut-être trop! Mais écrire est une urgence. Urgence de savoir, urgence de comprendre, urgence de partager. Tous mes livres sont consacrés à une meilleure compréhension de la pensée religieuse. C'est un exercice qui m'oblige pour chaque ouvrage à faire table rase de mes impressions et à recommencer mon enquête à zéro, sans idées préconçues, sans *a priori*. Des biographies de personnages bibliques, Jésus, Marie-Madeleine, Moïse ou encore Bethsabée, qui m'ont permis de me plonger dans leur monde et de mieux ressentir l'immense désir humain de s'émanciper de sa propre nature. Écrire la biographie d'un personnage biblique, réel ou mythologique est en effet un exercice extraordinaire, un voyage dans le temps et un moyen de se projeter dans l'avenir. J'ai aussi publié des essais pour mieux comprendre l'expression religieuse, ses signes, ses symboles et ses rites, et aussi ses tabous et ses interdits, et croiser les mythes et les traditions pour identifier leur impact sur nos sociétés contemporaines. Car après tout, en travaillant sur des systèmes de pensée religieux millénaires, c'est notre société actuelle que j'essaie de mieux comprendre. Des essais plus «contemporains» ont en effet pour sujet la diversité des profils humains, la discrimination et le management éthique des différences, mais aussi la mixité dans l'entreprise et le statut féminin. Revenir à la source de nos sociétés - c'est à dire à l'édification des pensées religieuses - permet de mieux se connaître et se reconnaître, mais aussi de s'émanciper de traditions archaïques, pour humaniser nos rapports à «l'autre» et mieux mesurer la richesse de nos différences. L'urgence dans ce domaine est d'abord - j'en suis certain - de mettre un terme à des millénaires de persécutions du féminin, pour créer les conditions d'une égalité réelle entre femmes et hommes, une société mixte qui seule pourrait permettre la reconnaissance de l'autre comme un autre soi même. Le culte de la ressemblance était jadis le ferment de nos sociétés. Aujourd'hui c'est la dynamique des différences qui garantit leur perpétuation. Oser la mixité, c'est donc œuvrer pour un monde solidaire. Condorcet rappelait dans son *Journal d'instruction sociale* qu'il ne peut y avoir ni vraie liberté, ni justice dans une société si l'égalité n'est pas réelle. Les clés de ce bouleversement social et culturel se trouvent dans nos mythes, nos rites et nos récits religieux. C'est d'archéologie du sens qu'il s'agit.

*Quels éléments de votre contexte familial expliquent-ils, s'il y a, vos choix d'études et de carrière?*

J'ai la chance d'appartenir à une famille pluriculturelle. Catholiques, juifs, musulmans, athées ont toujours été mon paysage social. Mes grands parents étaient de France, d'Égypte, du Maroc et d'Espagne. Une partie maintenant est brésilienne, américaine, canadienne et suisse. J'ai moi-même vécu une quinzaine d'années aux États-Unis, à New York, à Los Angeles, mais aussi à Sao Paolo, à Oslo et Madrid. J'ai toujours vécu la diversité des cultures en direct. Mais c'est d'abord mon intérêt pour les mythologies qui m'a conduit à étudier les

---

<sup>1</sup> Propos recueillis par Alain Max Guénette.

systèmes de pensée religieux. Tant de mythes en commun en Méditerranée, en Mésopotamie, en Égypte, mais aussi en Europe ou encore en Chine! C'est un véritable alphabet des religions que j'ai voulu apprendre à déchiffrer. Savoir lire la richesse partagée des religions et des cultures qui en découlent, permet finalement de transformer des murs en ponts.

J'ai donc étudié les religions par passion, sans plan de carrière, et travaillé dans le monde des entreprises avec enthousiasme. Une double expérience – académique et concrète – qui a sans doute influencé mon parcours. En fait, le seul moyen de vraiment comprendre une société est d'y travailler. Je suis convaincu qu'il est essentiel de poursuivre différents parcours pour construire une carrière. C'est la diversité des expériences qui libère la pensée. En fait, les parcours atypiques devraient être les parcours de référence.

*Pour comprendre votre pensée et son évolution, lesquels de vos ouvrages sont les plus significatifs et à lire en premier?*

Chacun de mes ouvrages est pour moi une étape qui me conduit vers le suivant. Dans le domaine des religions, il n'y pas de place pour les certitudes. Peu de réponses et beaucoup de questions. Un livre est une porte que l'on ouvre, mais que l'on ne referme pas avec sa dernière page. En fait, je n'appréhende pas mes livres comme l'achèvement d'une recherche, mais comme l'élément d'un puzzle. Chacun s'inscrit donc dans un questionnement particulier, mais – je l'espère – a vocation aussi à apporter un éclairage aux questionnements d'un autre de mes ouvrages. Pour mieux comprendre les religions, je me permets parfois de suggérer trois de mes livres: *Flavius Josèphe, un Juif dans l'empire romain*, qui relate la vie de cet unique témoin de la révolte de la Judée contre Rome, de la chute du temple de Jérusalem et de l'émergence du christianisme. Un personnage étonnant grâce auquel nous comprenons cette période extraordinaire où s'affrontent les livres de Moïse et les livres d'Homère. Grâce au témoignage deux fois millénaire de Flavius Josèphe, nous pouvons en effet mieux comprendre les conflits actuels qui déchirent le Proche-Orient. *Ma Biographie non autorisée de Jésus* s'appuie sur les récits chrétiens des premiers siècles – souvent contemporains des évangiles – mais qui n'ont pas été retenus par l'Église de Rome. Ces récits émanent de communautés chrétiennes à travers l'Empire, en Égypte, Syrie ou Grèce. Chacune selon sa culture offre une vision différente du message chrétien, de la personnalité et de l'existence de Jésus et du rôle de Marie. Je suggère aussi ma biographie de *Marie de Magdala*. J'ai choisi en effet pour cet ouvrage de montrer l'origine de la pensée féministe, incarnée par Marie-Madeleine. Nous découvrons en effet dans ces récits une véritable volonté de changer le statut des femmes. Une tentative sans succès certes, mais qui offre à Marie de Magdala un rôle central dans l'édification de la pensée chrétienne. Dans un domaine plus proche de nous et du monde de l'entreprise, je ne peux que suggérer *Osons la mixité: l'entreprise au féminin masculin*, pour lequel je suis très heureux d'avoir reçu le prix 2015 des Femmes de l'économie, et bien sûr mon nouvel essai *Marianne en péril: Religions et laïcité, un défi français*. Un défi qui en réalité est global. Il s'agit aujourd'hui pour tous les États à travers le monde, dans la singularité de leur culture, de gérer la globalisation des religions. Et tout en préservant leurs modèles de société, d'organiser le pluralisme religieux et la sécularisation de l'espace public. Le tout sans céder à la pression des mouvements fondamentalistes qui espèrent utiliser les principes démocratiques pour faire bouger les lignes sociétales et placer la loi religieuse au centre des débats.

## 2. À PROPOS DE MARIANNE EN PÉRIL ET AUTRES OUVRAGES PORTANT SUR LA COHÉSION SOCIALE

*Pourquoi vous êtes intéressé à l'entreprise et au management?*

J'ai une expérience réelle de l'entreprise. J'ai mené en parallèle de ma passion d'étude des religions, une activité dans le monde de l'entreprise. Au États Unis, j'étais en effet au conseil d'administration de plusieurs entreprises: À New York, une entreprise de distribution de mobilier de bureau affiliée au géant Steelcase; à Memphis, la première chaîne de supermarchés du Tennessee; et originaire de Pennsylvanie, Bethlehem rebars, dont la douzaine d'usines étaient installée à travers les États-Unis. J'y ai donc développé une expérience solide du management d'entreprises. Il y a une quinzaine d'années, j'ai enfin fait un choix: me consacrer en priorité à l'écriture de livres. Le travail est indissociable des systèmes de pensée religieux. Dans la pensée biblique, par exemple, le terme «travail» est associé au terme «culte». Je publie donc en 2005 un premier ouvrage consacré aux religions dans le monde du travail, *Dieu et l'entreprise: Comprendre et gérer*. Je mesurais alors combien le sujet est actuel et important. Et que la mondialisation de l'économie se traduit inévitablement par une déterritorialisation des cultures. Mais la société et les managers en général étaient alors dans l'évitement du sujet des religions; un véritable déni qui a conduit à des prises de positions ambiguës et à un flou philosophique et juridique sur le sujet. En fait, c'est dans le monde du travail et l'entreprise en particulier que se dessine la société de demain. Il me paraît donc essentiel de contribuer à la formation des managers sur le sujet de la diversité culturelle et religieuse.

*Venons-en à votre nouvel ouvrage Marianne en danger. Religions et laïcité, un défi français. Vousappelez à résister à la sidération culturelle: qu'est-ce à dire?*

Trois chocs concomitants ont frappé la société mondiale et l'Europe en particulier: Sous l'effet de la globalisation, une diversité de traditions et de religions cohabitent désormais sur un territoire partagé. Une situation inédite qui brouille les repères et fragilise les identités individuelles; le développement de mouvements politico-religieux fondamentalistes proclamant une rupture sociétale et des principes incompatibles avec les idées du mouvement des Lumières qui avait élevé la raison et le savoir au rang de vertu; puis – sans réelle corrélation, mais liés aussi aux effets de la globalisation – l'explosion de violences prétendument d'inspiration religieuse, notamment en janvier et novembre 2015, mars et juillet 2016, a semé la confusion dans les esprits. Raymond Aron avertissait que «les effets psychologiques du terrorisme étaient hors de proportion avec les résultats purement physiques». L'effet le plus marquant a pris la forme d'un renoncement à confronter les principes fondamentaux de la République – et de la laïcité qui y est attachée – à des comportements d'inspiration religieuse. Frappés de sidération culturelle, certains doutent aujourd'hui de la pertinence de leur propre héritage. Le principe même de laïcité en est fragilisé. Dans une société pluriculturelle, clarifier l'espace dévolu à l'expression culturelle et religieuse est indispensable. Rester dans le flou philosophique, politique ou juridique crée les conditions d'une désintégration sociale qui commence d'abord par la séparation des femmes de la société des hommes puis risque de s'achever par un véritable apartheid entre purs et impurs. Resterait alors à ramasser les miettes d'une société exsangue.

*Pourquoi autant parler de religion aujourd’hui?*

Nous vivons sans doute la révolution sociale et culturelle la plus importante depuis l'avènement de l'économie agricole, il y a une douzaine de milliers d'années. La sédentarisation des groupes humains avait alors conduit à la sacralisation de territoires devenus nourriciers. Un territoire, un peuple, un dieu. Les choses paraissaient simples. La loi de la terre, c'était la loi. Aujourd'hui, la globalisation et le retour au nomadisme désacralisent les territoires. Désormais, plus de 4 000 croyances et des dizaines de milliers de divinités cohabitent sur des territoires partagés. Avec plus de deux milliards d'internautes actifs sur les réseaux sociaux – soit près de 28 % de la population mondiale – des cultures qui n'étaient pas destinées à se rencontrer, interagissent désormais en l'espace d'un clic. La rencontre n'est pas seulement virtuelle. Sur une année, plus de 215 millions de personnes vivent durablement sur une terre qui n'est pas celle d'origine. Nul n'abandonne ses bagages spirituels à la frontière. En France, presque un mariage sur trois est mixte – sans compter les pacs et les concubinages. La déterritorialisation des cultures ne pose pas la question de la diversité des croyances, mais de celle de la concurrence des offres sociétales véhiculées par chaque système religieux.

*À quelles pratiques avons-nous à faire face dans nos sociétés pluralistes?*

Le monde du travail, l'entreprise en particulier, est l'espace ultime de rencontre des différences culturelles autour d'un projet collectif. Comment faire cohabiter des offres sociétales différentes, accompagner les particularismes individuels et en même temps préserver l'intérêt collectif? Il s'agit en fait de trois types de comportement: Un premier comportement, individuel, qui n'aurait d'effet que sur la personne elle-même et sa vie privée, et relève du droit à l'indifférence. Un second comportement qui aurait un effet direct sur la cohésion sociale, et la performance de l'entreprise, en agissant par exemple sur le temps collectif, nécessite la mise en place d'un système de management «éclairé». Un troisième comportement qui aurait vocation à imposer une offre sociétale alternative, refusant par exemple la mixité des équipes – considérant que la loi religieuse serait supérieure serait supérieur à la loi humaine – ne devrait faire l'objet d'aucune forme d'aménagement.

Le flou juridique qui accompagne les conflits d'ordre religieux désarme les managers et favorise la revendication de pratiques religieuses. Les managers ont le sentiment de n'avoir le choix qu'entre deux attitudes: accompagner des demandes d'ordre religieux ou prendre le risque d'une accusation de discrimination. En fait, il ne s'agit pas seulement de préparer managers et encadrement à la question de l'expression religieuse, mais aussi de former les salariés aux nouvelles réalités du monde, y compris les pratiquants.

*Vos essais montrent l'importance de l'égalité et de la mixité femmes hommes pour la cohésion sociale. Selon vous, le vivre ensemble est un engagement.*

Oui, le vivre-ensemble n'est ni une obligation ni un fait acquis, c'est un choix de société. J'ai eu le plaisir de publier en début d'année chez Actes Sud, un *Guide du mieux Vivre Ensemble: Ma laïcité, ma religion, mon identité*. Il me semblait important dans ces moments de violences et d'incertitude, de rappeler les principes fondateurs de nos sociétés: laïcité, humanisme, cosmopolitisme, liberté d'expression; mais aussi de rappeler ses interdits: le sexismme, le racisme, l'antisémitisme. Il me semblait essentiel d'apporter les éléments de réflexion et de langage qui permettent de répondre aux discours intégristes. La liberté commence où

l'ignorance finit, déclarait Victor Hugo. Partager des connaissances, apporter des clés pour mieux comprendre les réalités du nouveau monde qui se dessine sous nos yeux, c'est faire reculer l'archaïsme et le fondamentalisme. Nous pouvons tous, chacun dans son domaine être des accélérateurs du mieux vivre ensemble!

### 3. DES PISTES PRATIQUES À L'ATTENTION DES ÉCONOMISTES ET DES GESTIONNAIRES

*Quelles réponses apporter aux demandes d'expression religieuse dans l'entreprise?*

La diversité culturelle et religieuse est désormais un fait, une réalité qu'il faut prendre en compte. Jadis, le ciment de la société, c'était la ressemblance. Religion, apparence physique, modèle familial, peu d'espace était laissé aux particularismes. Aujourd'hui, dans une démocratie éclairée, la diversité des profils est une richesse. Ce sont désormais les différences qui font le ciment de la société. Le monde du travail et l'entreprise en particulier sont le moteur de cette nouvelle dynamique. La gestion de l'expression religieuse dans l'entreprise doit donc répondre à cette exigence d'égalité entre les collaboratrices et collaborateurs, de cohésion sociale et de performance économique et sociale.

*Comment gérer les particularismes culturels, tout en préservant l'égalité entre les personnes et la cohésion sociale?*

La liberté de religion, de croyance et de culte sont garantis, notamment par la Déclaration universelle des Droits de l'Homme (et de la Femme!), ainsi que par la Convention Européenne des Droits de l'Homme (CEDH). Néanmoins des restrictions peuvent être apportées à cette liberté dans l'entreprise comme dans les autres organisations. Mais ces restrictions doivent être légitimes, proportionnées au but recherché et justifiées par la nature de la tâche à accomplir. En fait, l'entreprise n'a pas à juger de la pertinence d'un comportement religieux, mais de sa compatibilité avec le fonctionnement optimum des services de l'entreprise, et son intérêt commercial. La sécurité, l'hygiène et le prosélytisme sont aussi des critères légaux de restriction de la liberté religieuse.

*Comment garantir le fonctionnement optimum des services et privilégier l'intérêt collectif sans pénaliser les libertés individuelles?*

Il est essentiel de ne pas réduire un individu à son appartenance supposée ou réelle à un groupe. Les demandes, par exemple d'aménagement du temps de travail ou de jours chômés, doivent donc être individuelles et la réponse toujours individuelle. Pas de management par catégorie culturelle! Il est même plus équitable que les demandes de jour chômé ou d'aménagement du temps de travail ne soient pas motivées. Le même regard doit être porté sur une demande d'aménagement, que ce soit pour prier que pour aller chercher ses enfants à la sortie de l'école. Il est aussi important de préserver l'intimité d'une personne. L'ensemble de ses collègues n'a pas à connaître les raisons de ses demandes.

*Comment poser les bases de guides pratiques pouvant fournir de précieux points d'appui aux managers?*

Un guide pratique doit informer, accompagner la compréhension des situations, et permettre d'anticiper les conflits. Il ne s'agit donc pas d'une boîte à outils, qui apporterait des réponses

formées à chaque situation (c'est impossible et ce serait contre-productif) mais un guide doit permettre au manager de mieux comprendre et de mieux anticiper pour mieux gérer, autant dans l'intérêt collectif de l'entreprise que dans celui de chaque collaboratrice et collaborateur.

*Quelle serait l'utilité de chartes d'éthique en la matière?*

Une charte éthique permet de rappeler les principes fondamentaux de la société et de préciser la culture de l'entreprise. Il s'agit à la fois de rassembler et de responsabiliser l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs et en même temps susciter l'adhésion de chacun autour du projet collectif que représente l'entreprise.

*Peut-on préjuger de la pratique religieuse de ses salariés.*

Ce serait une erreur d'anticiper les pratiques religieuses des uns et des autres. L'entreprise n'a pas à organiser la vie religieuse de ses salariés. S'il existe un principe de liberté religieuse, il n'y a pas de «droit à la religion». C'est-à-dire que l'entreprise n'a pas à s'organiser en fonction d'un culte.

*Quel recours au droit et à la médiation pour éclairer les dimensions du fait religieux et fournir des réponses proportionnées?*

La religion, comme la culture et les traditions relèvent notamment de l'émotion. Le droit ne peut donc pas seul apporter des réponses à la diversité des questions posées par la cohabitation inédite de cultures différentes sur un territoire partagé. La médiation par des experts est une démarche intéressante, car elle permet une réponse adaptée au profil de l'entreprise. Il devient aussi essentiel aujourd'hui de former l'ensemble des salariés (et pas seulement les responsables RH) à ces nouvelles réalités du monde, et d'accompagner les entreprises dans leur management de la diversité culturelle et religieuse.

