Revue Française d'Économie et de Gestion
ISSN : 2728- 0128
Volume 7 : Numéro 11

La responsabilité sociale des organisations ecclésiastiques au Togo : une analyse de la gestion des ressources humaines comme RSE confessionnelle

The social responsibility of church organisations in Togo: an analysis of human resources management as a form of faith-based corporate social responsibility

FIANYO Kofi
Enseignant-chercheur,
Laboratoire EREMO
Université de Lomé (Togo)

Date de soumission : 18/09/2026
Date d'acceptation : 01/11/2026
Pour citer cet article :
FIANYO. K. (2026) « La responsabilité sociale des organisations ecclésiastiques au Togo : une analyse de la gestion des ressources humaines comme RSE confessionnelle », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 11 » pp : 685- 713.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License

Résumé

Cet article examine les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) des organisations ecclésiastiques togolaises comme une manifestation de responsabilité sociétale des organisations (RSE). Fondée sur une approche qualitative interprétative mobilisant dix-sept entretiens semi-directifs traités par analyse lexicale assistée par IRAMUTEQ, l'étude identifie cinq dimensions de GRH traduisant des responsabilités légales, économiques, éthiques et sociales, ainsi que sept dimensions d'éthique chrétienne constituant un référentiel normatif de RSE. Trois mécanismes d'articulation sont mis au jour : l'hybridation séquentielle au recrutement, l'encastrement spirituel des outils managériaux et la médiation par les autorités spirituelles. Ces mécanismes produisent une RSE confessionnelle qui concilie identité religieuse et rationalité gestionnaire, tout en révélant un risque d'entre-soi normatif, une asymétrie de légitimité entre parties prenantes et une absence de critères d'effectivité. La recherche contribue à la littérature sur la RSE dans les organisations à mission religieuse et propose un modèle contextualisé de RSE confessionnelle articulant GRH, éthique chrétienne et responsabilités sociétales.

Mots-clés : RSE ; organisations ecclésiastiques ; GRH ; éthique chrétienne ; parties prenantes.

Abstract

This article examines human resource management (HRM) practices in Togolese church organizations as a manifestation of corporate social responsibility (CSR). Based on an interpretative qualitative approach mobilising seventeen semi-structured interviews processed through IRAMUTEQ lexical analysis, the study identifies five HRM dimensions reflecting legal, economic, ethical and social responsibilities, and seven dimensions of Christian ethics constituting a CSR normative repertoire. Three articulation mechanisms are uncovered: sequential hybridisation in recruitment, spiritual embedding of managerial tools, and mediation by spiritual authorities. These mechanisms produce a hybrid confessional CSR that reconciles religious identity and managerial rationality, while revealing a risk of normative insularity, asymmetric stakeholder legitimacy and a lack of effectiveness criteria. The research contributes to CSR literature on faith-based organisations and proposes a contextualised model of confessional CSR articulating HRM, Christian ethics and societal responsibilities.

Keywords: CSR; church organizations; HRM; Christian ethics; stakeholders.

Introduction

La responsabilité sociétale des organisations (RSE) est désormais un champ mature, structuré par plusieurs paradigmes (parties prenantes, néo-institutionnalisme, approches critiques, justice organisationnelle, reconnaissance, etc) et par des objets empiriques variés, de la multinationale à la PME, de l'organisation publique à l'entreprise sociale, des ONG aux coopératives. Elle s'impose comme cadre d'analyse des relations entre organisations, parties prenantes et société, interrogeant les responsabilités économiques, sociales, environnementales et éthiques. Pourtant, un angle mort persiste. Les organisations à mission religieuse sont rarement lues au prisme de la RSE, comme si leur finalité spirituelle les dispensait d'une reddition de comptes sociétale, voire les plaçait d'emblée du côté de la vertu. Ce paradoxe est d'autant plus fort que ces organisations emploient massivement, gèrent des ressources considérables, rendent des services essentiels aux populations vulnérables et subissent des pressions réglementaires croissantes. Elles participent à l'économie sociale et solidaire tout en revendiquant une identité confessionnelle structurant gestion, recrutement et représentations de la légitimité. En Afrique subsaharienne, les organisations confessionnelles occupent une place prépondérante dans l'éducation, la santé, la microfinance et l'action sociale. Gifford (2015) rappelle que l'Église constitue aujourd'hui le premier fournisseur non étatique d'éducation et de santé dans plusieurs pays africains. Cette présence s'est renforcée face à la demande de services sociaux de base et aux désengagements relatifs des États (Olivier, Wodon et Tsimpo, 2015). Si leur poids socio-économique est documenté, la gestion de leur ressource principale, le personnel laïc, demeure peu explorée en management et en RSE, particulièrement en Afrique de l'Ouest francophone (Nyiawung, Fokou et Sosso, 2024). Au Togo, le tissu organisationnel confessionnel est dense : écoles, centres de santé, institutions de microfinance, médias communautaires et organisations caritatives emploient un nombre croissant de laïcs. Ces structures affrontent un défi managérial inédit. D'un côté, elles opèrent dans des secteurs réglementés imposant des standards professionnels stricts : programmes homologués, enseignants qualifiés, normes sanitaires, personnels diplômés, régulations prudentielles de la BCEAO. De l'autre, leur identité confessionnelle imprègne recrutement, formation, valeurs et relations de travail. Cette double exigence transforme leur gestion des ressources humaines (GRH). Historiquement perçu sous l'angle vocationnel du don de soi, le personnel laïc exige désormais des dispositifs structurés : recrutement formalisé, grilles salariales, évaluation, formation, carrière. Ces évolutions font émerger des attentes de reconnaissance, de stabilité et de professionnalisation qui interrogent l'engagement ecclésial.

Ces transformations engagent la responsabilité sociétale envers des parties prenantes multiples : salariés laïcs, clergé, fidèles, bénéficiaires, communautés, État, bailleurs. La manière de recruter, rémunérer, évaluer, former et gérer les conflits traduit la façon dont l'organisation assume ou élude ses responsabilités. Pourtant, la littérature RSE ignore souvent ces organisations, les supposant naturellement éthiques et donc dispensées d'analyse critique. Les travaux existants documentent les tensions de la GRH confessionnelle en Occident et en Afrique. En Occident, dès Vatican II (Paul VI, 1965), des conflits apparaissent entre logique vocationnelle et rationalité gestionnaire. Jill (2014) observe une tension entre valeurs spirituelles et impératifs managériaux dans les hôpitaux confessionnels. Ramboarison-Lalao (2018) décrit les résistances à l'introduction d'un département RH dans une cathédrale américaine. Bartunek (2025) documente la crainte que la gestion rationnelle ne dilue la mission spirituelle. En Afrique, Ngwenya, Moyo et Sibanda (2021) montrent qu'au Zimbabwe, écoles et centres de santé confessionnels concilient professionnalisation et mission, avec des pratiques souvent informelles. Charles (2014) observe au Ghana l'influence de la religiosité des dirigeants sur le recrutement et la motivation. Ces recherches fondatrices présentent deux limites. Premièrement, elles décrivent une professionnalisation déjà acquise, générant des tensions a posteriori. Ensuite, elles restent fragmentaires, sans modèle théorique intégré ni lien explicite avec la RSE.

La présente recherche se distingue en analysant le Togo, où la professionnalisation est en cours sous des pressions isomorphiques étatiques, sectorielles et économiques. La littérature locale sur GRH et RSE confessionnelles reste quasi inexistante. Pourtant, des initiatives existent : l'OCDI/Caritas Togo a lancé A2P-DIRO, incluant des formations en gouvernance et GRH ; l'OES/EEPT gère plus de deux cents établissements employant de nombreux enseignants laïcs ; les microfinances confessionnelles, régulées par la BCEAO, adoptent des pratiques formalisées tout en préservant leur identité spirituelle. Les informations demeurent trop fragmentaires pour comprendre l'articulation entre exigences professionnelles, valeurs confessionnelles et responsabilités sociétales. Dans ce contexte, la question centrale est la suivante : *comment les organisations ecclésiastiques togolaises articulent-elles, dans leurs pratiques de GRH, les principes de la RSE, leur éthique chrétienne et les attentes de leurs parties prenantes ?* Trois sous-questions en découlent ***: Quelles dimensions de RSE émergent des pratiques de GRH des organisations ecclésiastiques togolaises ? Quels mécanismes articulent éthique chrétienne et responsabilités sociétales ? Quelles tensions et limites affectent cette RSE confessionnelle*** ?

Ainsi, cette étude poursuit une triple ambition. Théoriquement, elle documente des pratiques de GRH et de RSE peu explorées en Afrique et enrichit la compréhension de l'hybridation entre logique managériale, éthique chrétienne et responsabilité sociétale. Son originalité tient à l'observation des mécanismes d'articulation durant une professionnalisation. Empiriquement, elle adopte une approche qualitative interprétative pour comprendre comment les acteurs donnent sens à leurs pratiques et articulent éthique chrétienne, RSE et attentes des parties prenantes. Elle offre aux responsables ecclésiastiques des repères pour professionnaliser la GRH sans diluer l'identité confessionnelle et en renforçant la responsabilité sociétale. Cette recherche éclaire une professionnalisation responsable conciliant performance, fidélité confessionnelle et justice sociale, et propose un cadre transposable à d'autres contextes africains francophones. L'article s'organise donc en cinq parties. La première présente le cadre théorique : néo-institutionnalisme, hybridation, parties prenantes et RSE. La deuxième expose la méthodologie qualitative interprétative adoptée. La troisième restitue les résultats et les mécanismes d'articulation. La quatrième discute aussi ces résultats. Enfin, la cinquième retrace une conclusion contextualisant la RSE confessionnelle togolaise.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. De la RSE à la RSE confessionnelle des organisations ecclésiastiques

La RSE est classiquement définie comme l'intégration volontaire, par les organisations, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et à leurs relations avec les parties prenantes (Commission européenne, 2001). Carroll (1991) en propose une typologie désormais canonique, distinguant quatre catégories de responsabilités : économiques (produire des biens et services, assurer la viabilité), légales (respecter le droit), éthiques (agir conformément aux normes morales attendues) et philanthropiques (contribuer au bien-être collectif). Cette typologie, conçue pour l'entreprise, doit être adaptée lorsqu'elle est appliquée aux organisations à mission religieuse.

Dans ces dernières, la finalité n'est pas le profit, mais la mission spirituelle et sociale. Leur responsabilité économique consiste à assurer la viabilité des œuvres ; leur responsabilité légale, à respecter le droit du travail et les régulations sectorielles ; leur responsabilité éthique, à vivre leurs valeurs chrétiennes ; leur responsabilité philanthropique, à servir les bénéficiaires, souvent les plus vulnérables. La RSE y est donc moins un supplément d'âme qu'une expression de l'identité organisationnelle. C'est précisément à ce niveau que se situe le premier apport conceptuel de cette recherche. Nous proposons la notion de RSE confessionnelle pour désigner l'ensemble des pratiques par lesquelles une organisation religieuse assume explicitement ses

responsabilités envers ses parties prenantes, en les fondant sur son éthique chrétienne, mais en les inscrivant dans des dispositifs de gestion.

La GRH en constitue un vecteur central en organisant la relation d'emploi, la reconnaissance, la justice interne et la contribution à la mission. Cette notion s'inscrit dans le prolongement des travaux sur la RSE dans les pays en développement (Visser, 2006 ; Amaeshi, Adi, Ogbechie & Amao, 2006), qui soulignent que la RSE y est souvent moins formelle, plus philanthropique et davantage ancrée dans des valeurs communautaires et religieuses. Elle s'en distingue toutefois en se focalisant sur des organisations dont la mission même est religieuse, et pour lesquelles la RSE ne peut être réduite à une dimension périphérique, mais est constitutive de l'identité.

1.2. La GRH en contexte organisationnel ecclésiastique

Si la RSE confessionnelle constitue le cadre général, la GRH en est le révélateur empirique privilégié**.** La GRH est un champ stratégique majeur, quel que soit le secteur ou le statut de l'organisation (Peretti, 2016). Dans les organisations ecclésiastiques, elle doit concilier exigences professionnelles et vocation spirituelle. Tearfund (2008) la conçoit comme un espace de médiation entre performance organisationnelle et fidélité à la mission évangélique. Ramboarison-Lalao (2018) montre que le recrutement y est souvent conditionné par l'adhésion confessionnelle, que l'évaluation intègre des critères spirituels et que la fidélisation repose davantage sur le sens du travail que sur les incitations matérielles. Ces traits produisent un modèle hybride où logique vocationnelle et rationalité gestionnaire coexistent.

La littérature sur la GRH socialement responsable définit celle-ci comme l'intégration de critères de justice, d'équité, de développement des compétences et de qualité de vie au travail (Voegtlin & Greenwood, 2016). Appliquée aux organisations confessionnelles, cette approche éclaire la manière dont les valeurs religieuses peuvent informer des pratiques responsables, mais aussi entrer en tension avec la non-discrimination et l'égalité d'accès à l'emploi.

Le personnel laïc désigne les fidèles baptisés non ordonnés, qui participent à la mission de l'Église par leur engagement professionnel (Code du Droit Canon, 1983). Au Togo, il s'agit d'enseignants, de personnels de santé, de travailleurs sociaux, de gestionnaires et d'agents administratifs, dont l'appartenance confessionnelle est souvent un critère de recrutement. Ces personnels se répartissent dans quatre secteurs principaux, qui constituent le terrain empirique de cette étude : l'éducation, les ONG, la microfinance et la santé. Cette catégorie reste sous-étudiée. Contrairement aux personnels consacrés, les laïcs relèvent du droit du travail ordinaire tout en devant répondre à des attentes spirituelles spécifiques, ce qui crée une position ambivalente et des tensions de rôle (Fontdevila, Opazo & Araujo, 2024). En termes de RSE,

cela interroge la reconnaissance de leur double appartenance et la garantie d'un traitement équitable, non discriminant et respectueux de leur dignité.

Ces tensions se déploient dans un face-à-face entre éthique chrétienne et rationalité gestionnaire. Les organisations revendiquent une mission spirituelle et éducative fondée sur la compassion, la justice, la dignité humaine et la fraternité (Williamson, Epstein & Buhovac, 2008). Ces valeurs orientent le recrutement, l'évaluation, la résolution des conflits et la reconnaissance. Le champ théologique distingue une conception vocationnelle de l'employé, appelé à une mission, qui engendre la priorité à l'engagement chrétien, la médiation spirituelle des conflits et la reconnaissance symbolique par l'exemplarité morale.

Parallèlement, ces organisations subissent des normes de qualité, des contraintes budgétaires et des obligations légales. L'État togolais, les bailleurs et les régulateurs imposent des standards professionnels : déclaration à la CNSS, documents standardisés, grilles salariales, évaluations formalisées. Ces deux logiques entrent en tension : primauté confessionnelle contre compétences techniques, service désintéressé contre sous-rétribution, critères spirituels contre dispositif d'évaluation cohérent (Tracey, 2012 ; Charles, 2014). Ces tensions révèlent les arbitrages entre responsabilités économiques, légales et éthiques, et entre parties prenantes. C'est précisément l'analyse de ces arbitrages, dans les quatre secteurs identifiés, qui permet de saisir la RSE confessionnelle en actes.

1.3. Les cadres théoriques d'analyse : néo-institutionnalisme et hybridation

Pour rendre compte des tensions identifiées sans les réduire à un simple conflit, deux théories complémentaires sont convoquées : le néo-institutionnalisme, qui éclaire les pressions subies par les organisations, et l'hybridation, qui rend compte des compromis qu'elles construisent.

La théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983) postule que les organisations adoptent des pratiques homogènes sous l'effet de pressions coercitives, mimétiques et normatives. Appliquée aux organisations ecclésiales, elle exige des aménagements. Ngwenya, Moyo et Sibanda (2022) montrent que ces dernières subissent des pressions coercitives fortes, mais y résistent au nom de leur identité spirituelle. Cette résistance relève d'un découplage (Suchman, 1995) où l'adoption formelle d'outils managériaux coexiste avec des pratiques informelles préservant l'éthique chrétienne. Gabriel-Wettey et al. (2025) confirment ce découplage dans les Églises pentecôtistes ghanéennes, où la sélection des leaders combine normes bibliques, discernement spirituel et compétences techniques. L'isomorphisme est donc filtré par les valeurs chrétiennes.

Pour le Togo, il convient d'analyser comment les pressions étatiques et techniques sont traduites à travers le référentiel éthique chrétien. En RSE, le découplage peut être une stratégie de légitimation : adopter formellement des pratiques responsables pour satisfaire les attentes externes sans les intégrer substantiellement. La RSE confessionnelle se situe à l'articulation de ces registres. Toutefois, le découplage ne résume pas toute la dynamique. L'hybridation organisationnelle (Battilana & Lee, 2014) permet d'envisager une articulation plus créative. Handayani et al. (2024) soulignent que le développement spirituel de la GRH offre un espace d'estime de soi. L'hybridation peut créer de la valeur lorsque les principes spirituels (sincérité, fiabilité, honnêteté) sont institutionnalisés dans les politiques RH. Abidin et al. (2025), dans une organisation éducative islamique, montrent que l'intégration de valeurs spirituelles dans le recrutement, la formation et l'évaluation favorise une culture harmonieuse et la motivation. L'hybridation peut être instituée par des politiques formelles et des routines quotidiennes.

Pour les organisations ecclésiales togolaises, la rationalité managériale n'est pas nécessairement antagoniste à l'éthique chrétienne : elles peuvent s'articuler par la traduction des valeurs en indicateurs de gestion. La RSE confessionnelle est une forme d'hybridation qui articule responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques sur un fondement religieux. Cette lecture invite toutefois à ne pas surestimer la cohérence des compromis observés. Les travaux sur les organisations hybrides rappellent que la coexistence de logiques hétérogènes peut produire des tensions durables, des ambiguïtés de rôle et des conflits de légitimité, d'autant plus vifs que les acteurs doivent répondre simultanément à des exigences de professionnalisation, à des attentes spirituelles et à des contraintes budgétaires. La littérature suggère que l'hybridation réussie repose sur trois conditions : une gouvernance claire, des dispositifs de médiation entre logiques, et une formation des managers à la traduction des valeurs en pratiques. Pour le Togo, ces conditions renvoient à des enjeux concrets : clarification des rôles entre clergé et laïcs, formalisation des procédures sans bureaucratisation excessive, et reconnaissance des compétences professionnelles sans nier l'engagement confessionnel. L'hybridation n'est donc pas un état stable, mais un processus permanent de négociation, exigeant des arbitrages explicites et une réflexivité organisationnelle sur les valeurs qui fondent les décisions de gestion. C'est précisément cette réflexivité que la RSE confessionnelle doit institutionnaliser, faute de quoi le risque est celui d'un découplage durable, où les outils managériaux coexistent avec des pratiques informelles sans cohérence d'ensemble. Cette cohérence conditionne la légitimité sociétale des organisations ecclésiales. Cette hybridation,

pour être pleinement comprise, doit être rapportée aux attentes des parties prenantes et à la spiritualité organisationnelle.

1.4. Parties prenantes, spiritualité organisationnelle et leadership

Cette section articule trois apports complémentaires : la cartographie des attentes par la théorie des parties prenantes, la reconnaissance de la spiritualité au travail et le leadership spirituel comme mécanisme de traduction.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), enrichie par les travaux sur la spiritualité organisationnelle, permet de cartographier les attentes différenciées. Balouch et al. (2015) établissent une association positive entre spiritualité organisationnelle et productivité, les composantes « feedback » et « perception » étant les plus prédictives. Rust et Gabriels (2010) confirment que les employés cherchent à intégrer leurs valeurs spirituelles au travail, lorsque celles-ci sont dégradées, ils peuvent se désengager. Transposé au Togo, le personnel laïc, le clergé, les fidèles et la hiérarchie n'attendent pas seulement une conformité éthique, mais une reconnaissance active de leur dimension spirituelle dans la GRH. La théorie des parties prenantes permet ainsi de cartographier les attentes : reconnaissance, équité et sens pour les salariés laïcs, fidélité à la mission pour le clergé, qualité et exemplarité pour les bénéficiaires, conformité légale pour l'État, efficacité et transparence pour les bailleurs. La RSE confessionnelle arbitre ces attentes selon le référentiel éthique chrétien.

Ces attentes supposent un leadership capable d'incarner et de traduire les valeurs spirituelles dans les pratiques. Qushwa et al. (2023) identifient trois leviers : l'importance des valeurs et de l'éthique, la création de prospérité et le leadership basé sur la spiritualité. Ce leadership mobilise par l'exemple, le service, la compassion et les valeurs divines. Asfahani (2022) montre que les valeurs islamiques influencent positivement la satisfaction, la confiance et la performance. On peut supposer un rôle analogue des valeurs chrétiennes. Le leadership spirituel est ainsi un mécanisme de traduction des valeurs en pratiques et une instance de légitimation des décisions difficiles. Ces différents éclairages convergent vers une synthèse opératoire pour le contexte togolais.

1. 5. L'analyse des dynamiques hybrides au Togo

Cette revue dégage trois enseignements pour l'analyse des organisations ecclésiales togolaises. Premièrement, l'articulation entre éthique chrétienne, rationalité managériale et responsabilité sociétale est une hybridation négociée : les ne choisissent pas entre spiritualité et efficacité, elles construisent des compromis où les valeurs religieuses deviennent des ressources de gestion et où les outils managériaux sont requalifiés. Deuxièmement, la formation des acteurs est un

levier critique. Ngwenya et al. (2022) recommandent d'intégrer des modules de GRH dans les curricula du clergé. Gabriel-Wettey et al. (2025) soulignent l'importance de programmes structurés pour les leaders laïcs. Au Togo, les séminaires et instituts théologiques pourraient intégrer des modules de GRH et de RSE. Troisièmement, la reconnaissance de la spiritualité des employés est un facteur de performance : l'ignorer génère du désengagement, l'intégrer produit de la productivité, cette reconnaissance n'est plus facultative.

En définitive, le cadre théorique dépasse une vision binaire pour adopter une approche processuelle et contextualisée de la RSE. La contribution centrale est de proposer un modèle de RSE confessionnelle qui ne soit ni une adaptation des modèles séculiers, ni une célébration de la spécificité religieuse, mais une grille de lecture des mécanismes concrets par lesquels les organisations ecclésiastiques articulent fidélité spirituelle, performance gestionnaire et justice sociale. Les organisations ecclésiales togolaises sont des actrices articulation qui construisent des compromis originaux. La recherche empirique doit identifier les configurations spécifiques de cette hybridation en distinguant les secteurs étudiés (éducation, ONG, microfinance, santé) et en analysant comment chacun module les mécanismes d'articulation identifiés.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Paradigme et approche méthodologique

L'étude adopte une posture interprétativiste (Klein & Myers, 1999 ; Walsham, 1995), adaptée à l'exploration de phénomènes complexes et contextualisés. Elle vise à comprendre les significations que les acteurs attribuent à leurs pratiques de GRH et de RSE, plutôt qu'à mesurer des relations causales. L'approche qualitative retenue permet de saisir la richesse des discours et des représentations, ainsi que les tensions normatives qui traversent les organisations ecclésiastiques. Le choix de l'interprétativisme se justifie par la nature du phénomène étudié : la RSE confessionnelle est un construit social, produit par des acteurs qui lui donnent sens dans leurs interactions quotidiennes. Elle ne peut être appréhendée par des mesures standardisées, mais exige une immersion dans les contextes et les discours.

2.2. Stratégie de recherche et terrain

La stratégie retenue est l'étude de cas multiple (Yin, 2018), adaptée à l'exploration d'un phénomène complexe dans son contexte naturel et à la mise en évidence de configurations transversales. Sept organisations ecclésiastiques togolaises ont été sélectionnées selon un échantillonnage intentionnel homogène (Patton, 2015), couvrant les principales confessions chrétiennes présentes au Togo et des secteurs d'activité variés : éducation, santé, microfinance, action sociale. Les critères de sélection des cas étaient les suivants : (1) être une organisation

formellement rattachée à une confession chrétienne ; (2) employer un personnel laïc significatif (au moins 10 salariés laïcs) ; (3) opérer dans un secteur régulé ; (4) être située dans la région maritime ou centrale du Togo. La diversité des confessions (catholique, méthodiste, baptiste, pentecôtiste, adventiste, assemblée de Dieu, Bethel et Saint des derniers jours) et des secteurs visait à maximiser la variabilité des configurations hybrides observables. La sélection des sept organisations a été réalisée selon une logique de diversification théorique : chaque cas devait permettre d'explorer une combinaison spécifique de contraintes réglementaires, de traditions confessionnelles et de tailles d'effectifs. Les organisations ont été identifiées via les annuaires diocésains et les fédérations d'écoles confessionnelles, puis contactées par courrier officiel. Sur douze organisations sollicitées, sept ont accepté de participer, les refus étant motivés par des contraintes de temps ou une méfiance à l'égard d'une recherche sur les pratiques de gestion.

2.3. Échantillonnage et collecte des données

Un échantillonnage intentionnel homogène a été appliqué (Miles & Huberman, 2003 ; Patton, 2015), cohérent avec la posture interprétativiste adoptée. La détermination de la taille de l'échantillon s'est appuyée sur le principe de saturation théorique (Bloor & Wood, 2006) : dix-sept entretiens semi-directifs ont été réalisés, la saturation étant atteinte dès le quatorzième entretien. Les entretiens ont duré entre 45 et 90 minutes et ont été enregistrés avec le consentement des participants, puis transcrits intégralement. Le guide d'entretien, semi-structuré, abordait cinq thèmes : (1) le parcours professionnel et l'appartenance religieuse du répondant ; (2) les pratiques de recrutement, de rémunération, d'évaluation et de formation ; (3) la place des valeurs chrétiennes dans la gestion quotidienne ; (4) la gestion des conflits et des tensions ; (5) les relations avec les parties prenantes externes (bénéficiaires, État, bailleurs).

Tableau N°1 : composition et caractéristique de l'échantillon.

Répondants	Fonction	Secteur	Ancienneté	Appartenance religieuse
R1	Directeur pédagogique	Éducation	4 ans	Méthodiste
R2	Directeur pédagogique	Éducation	1 an	Animiste
R3	Directeur d'école	Éducation	6 ans	Bethel
R4	Directrice	Éducation	9 ans	Catholique
R5	Enseignant	Éducation	8 ans	Méthodiste
R6	Directeur administratif	Éducation	1 an	Adventiste
R7	Enseignante	Éducation	8 ans	Saint des derniers jours
R8	Assistant social	ONG	3 ans	Méthodiste
R9	Coordinatrice de projet	ONG	8 ans	Méthodiste
R10	Agent de santé	ONG	5 ans	Méthodiste
R11	Chef d'agence	Microfinance	4 ans	Baptiste
R12	Commercial	Microfinance	2 ans	Baptiste
R13	Chef d'agence	Microfinance	2 ans	Pentecôte

R14	Commercial	Microfinance	1 an	Pentecôte
R15	Infirmière	Santé	6 ans	Assemblée de Dieu
R16	Sage-femme	Santé	8 ans	Catholique
R17	Superviseur d'hôpital	Santé	5 ans	Catholique

Source : Nos données, 2026.

2.4. Traitement et analyse des données

L'analyse des données a débuté par la transcription intégrale des entretiens via Turbo Scribe. Les transcriptions ont été organisées dans un fichier unique structuré pour IRAMUTEQ 0.8 alpha 7, permettant de distinguer les groupes d'acteurs (secteur, fonction, confession). L'analyse lexicale a mobilisé la classification hiérarchique descendante (Reinert, 1990), complétée par l'analyse des similitudes et l'analyse factorielle des correspondances. La classification hiérarchique descendante permet de dégager les classes lexicales qui structurent le corpus, en regroupant les segments de texte en fonction de leur profil lexical. L'analyse des similitudes met en évidence les cooccurrences entre termes, révélant les réseaux de sens. L'analyse factorielle des correspondances positionne les classes et les modalités sur des axes factoriels, permettant de visualiser les oppositions structurantes. Pour assurer la fiabilité de l'interprétation qualitative, une double stratégie a été déployée. D'une part, un codage manuel thématique complémentaire a été effectué par deux chercheurs (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), avec un taux d'accord inter-codeurs de 87 %. D'autre part, les résultats préliminaires ont été discutés avec deux responsables d'organisations participantes lors d'une session de validation par les répondants (*member checking*), confirmant l'adéquation de nos interprétations avec leur vécu. La validation des résultats issus d'IRAMUTEQ a suivi trois étapes : (1) une analyse automatique des classes lexicales ; (2) une lecture manuelle des segments significatifs pour chaque classe, afin de vérifier leur cohérence thématique ; (3) une confrontation des classes issues de l'analyse lexicale avec les catégories émergentes du codage manuel. Les divergences entre les deux méthodes ont été discutées et résolues par consensus entre les chercheurs. La triangulation des sources (entretiens avec des dirigeants et des responsables RH de secteurs variés) et des méthodes (analyse lexicale et codage manuel) renforce la validité interne de l'étude. La validité externe est assurée par la description dense des contextes et la diversification des cas. Enfin, la transférabilité des résultats est facilitée par l'explication des procédures et des critères de sélection.

3. Présentation des résultats

Cette section expose les résultats de l'analyse lexicale des dix-sept entretiens. L'objectif est de faire émerger, à partir du discours des acteurs, la structure sous-jacente des pratiques de GRH et des dimensions éthiques qui les animent, lues à travers le prisme de la RSE.

3.1. Analyse textuelle des entretiens avec les salariés laïcs

3.1.1. Nuage de mots

La figure 1 ci-dessous présente le nuage des formes lexicales les plus fréquentes du corpus. La taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'apparition, offrant ainsi une première cartographie des préoccupations des répondants. Trois pôles thématiques émergent de cette visualisation. Le premier est celui de la gestion administrative et de la conformité, avec des termes comme *« document », « fichier », « CNSS », « payer », « formalisé ».* Le second pôle renvoie aux processus RH classiques : *« recrutement », « formation », « évaluation », « sélection ».* Enfin, un troisième pôle, plus discret mais présent, évoque la dimension relationnelle et les tensions : *« conflit », « parler », « collègue ».* Cette coexistence de champs lexicaux distincts au sein d'un même corpus suggère, sans toutefois le démontrer, la nécessité de recourir à des analyses plus fines pour comprendre leur articulation.

Figure 1 : Nuage de mots

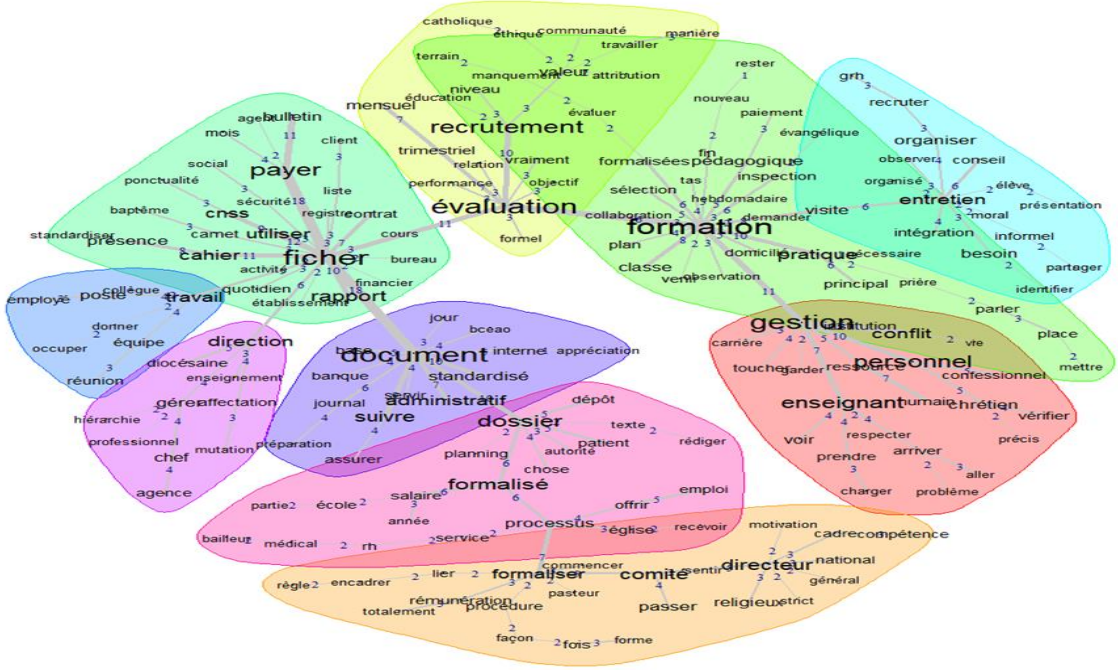


Source : Nos données, 2026.

3.1.2. Analyse des similitudes (ADS) par la structure des cooccurrences

L'analyse des similitudes (figure 2 ci-dessous) permet de dépasser la simple fréquence pour explorer les liens de cooccurrence entre les termes. Le graphe obtenu confirme la centralité du mot *formation*, qui agit comme un nœud structurant entre plusieurs communautés de sens. On distingue une première communauté autour de la gestion administrative *(cahier, bulletin, paie),* une seconde autour des processus formalisés *(recrutement, entretien, sélection)*, et une troisième, plus périphérique, liée au cadre relationnel et spirituel *(valeur, confessionnel, équipe).* La force des liens, mesurée par épaisseur des traits, semblent indiquer que les répondants associent fortement la formation à l'évaluation, mais plus faiblement à la sélection, ce qui pourrait suggérer des processus d'intégration distincts. Cette architecture de mots préfigure, sans la déterminer mécaniquement, la structure que mettra en évidence la classification hiérarchique descendante proposée par Reinert (1990).

Figure 1: analyse des similitudes

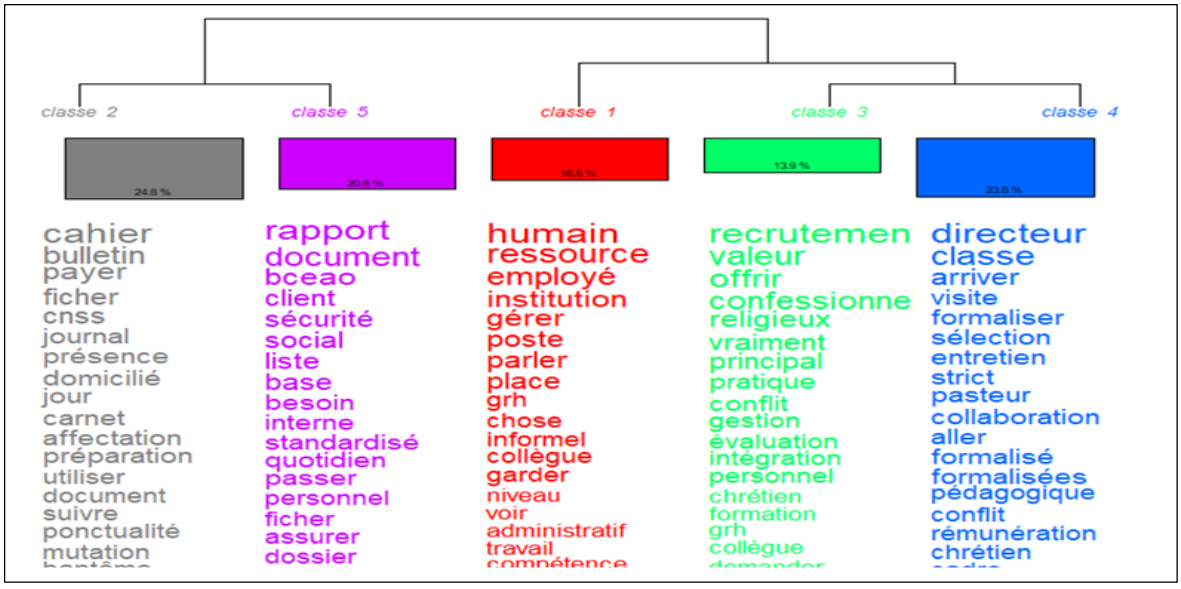


Source : Nos données, 2026.

3.2. Les cinq dimensions des pratiques de GRH :

L'application de la classification hiérarchique descendante (CHD) au discours sur les pratiques RH a fait émerger cinq classes lexicales révélant des logiques d'action convergentes et des tensions au sein des organisations ecclésiastiques. Chaque dimension est examinée en mettant systématiquement en regard les lexèmes de la classe, les verbatims et les interprétations théoriques, avant une discussion critique sur la professionnalisation et la RSE.

Figure 3 : Classification Hiérarchique Descendante (CHD) des pratiques de GRH



Source : Nos données, 2026.

Tableau N°2 : Synthèse des dimensions des pratiques de GRH et fonctions RSE

Dimension	Pratiques de GRH	Fonction principale dans la GRH	Dimensions RSE correspondantes
Dimension 1	Administration sous contrainte légale	Assurer la conformité légale et le contrôle interne	Responsabilité légale
Dimension 2	Formalisation comme outil de pilotage et de légitimation	Standardiser les processus sous pression externe	Responsabilité économique
Dimension 3	Recrutement comme gardien de l'identité confessionnelle	Préserver l'identité confessionnelle par le filtrage à l'entrée	Responsabilité éthique-confessionnelle
Dimension 4	Management par la proximité et le lien communautaire	Maintenir la cohésion sociale par le relationnel informel	Responsabilité sociale interne
Dimension 5	Émergence d'un pilotage stratégique des RH	Professionnaliser la GRH par des processus formalisés et une vision managériale	Gouvernance responsable

Source : Nos données, 2026.

Dimension 1 (Classe 2, 24,8 %) : une administration sous contrainte légale

Cette classe, la plus fréquente, regroupe le lexique de la gestion administrative *(« cahier », « fiche », « présence ») et de la rémunération (« bulletin », « payer », « CNSS »)*. Elle semble témoigner de l'ancrage réglementaire des organisations. Les verbatims révèlent une double logique. D'une part, un contrôle interne : *« Nous utilisons le cahier de présence pour vérifier la ponctualité… pour voir si l'enseignant fait bien son travail* » (Répondant 1). D'autre part, une mise en conformité externe vécue comme subie : *« La rémunération est déclarée à la CNSS… sinon nous serons frappés par les règlements de la BCEAO »* (Répondant 13). L'administration du personnel apparaît ici comme le premier vecteur d'une rationalité gestionnaire qui semble davantage subie qu'assumée, correspondant à une RSE légale minimale. Cette dimension suggère une responsabilité sociétale d'abord contrainte, imposée par les régulateurs, plutôt que choisie par l'organisation. Ce constat rejoint les analyses de la RSE en contexte africain (Boidin, 2014), où la conformité réglementaire précède souvent l'engagement volontaire.

Dimension 2 (Classe 5, 20,8 %) : la formalisation comme outil de pilotage et de légitimation

Cette classe est centrée sur les supports de formalisation (*rapport*, *document*, *standardisé*). Les verbatims montrent une tendance à une gestion structurée sous l'impulsion de régulateurs comme la BCEAO et la CNSS : *« Nous utilisons des documents standardisés… pour assurer le suivi administratif »* (Répondant 13). Cependant, cette formalisation apparaît inégalement répartie : plus avancée en microfinance où les contraintes externes sont fortes, plus lente dans l'éducation où la régulation est plus souple. Cette classe capture une tension vers la professionnalisation : *« La question de domiciliation et de déclaration à la CNSS est encore un combat. Il y a quelques-uns qui sont pour le moment déclarés »* (Répondant 1). D'un point de vue critique, la formalisation semble davantage répondre à des pressions exogènes qu'à une intention stratégique endogène, ce qui invite à s'interroger sur sa capacité à générer une réelle performance organisationnelle et une RSE économique assumée. La formalisation est ici moins un instrument de pilotage qu'un instrument de légitimation externe, sans que l'on puisse exclure totalement une dimension stratégique naissante.

Dimension 3 (Classe 3, 13,9 %) : le recrutement comme gardien de l'identité confessionnelle

Cette classe, conceptuellement cruciale, rassemble le lexique du recrutement (*recrutement*, *critère*, *dossier*) et de l'identité religieuse (*confessionnel*, *carnet de baptême*, *valeur*). Elle objective un double filtrage : l'appartenance à la communauté de foi constitue un prérequis, *« il faut d'abord appartenir à la religion chrétienne »* (Répondant 5), auquel s'ajoute l'évaluation des compétences. Un verbatim nuancé suggère une ouverture : *« On peut aussi les évangéliser »* (Répondant 1), justifiée par une logique missionnaire. Cette dimension révèle que le recrutement est à la fois un acte de préservation identitaire et un outil de conversion, ce qui n'est pas sans rappeler les travaux sur les organisations hybrides (Pache & Santos, 2013). Une lecture critique pointe une tension potentielle avec les principes de non-discrimination et d'égalité d'accès à l'emploi, ainsi qu'avec les exigences de professionnalisation fondées sur les seules compétences. Elle correspond à une RSE éthique-confessionnelle qui semble primer sur la RSE économique. Le recrutement identitaire est ainsi le premier lieu où se manifeste l'hybridation entre logique managériale et logique confessionnelle.

Dimension 4 (Classe 1, 16,8 %) : le management par la proximité et le lien communautaire

Cette dimension contraste fortement par son lexique *(« informel », « parler », « collègue », « soudés »)*. Elle met en lumière l'importance de la gestion quotidienne par le relationnel : *« Nous*

conscientisons beaucoup les collègues, on évite les petits groupes » (Répondant 2). L'intégration des nouveaux se fait par un *« parrainage »* (Répondant 15) combinant accompagnement professionnel et immersion communautaire (cultes, partages). Cette dimension apparaît comme le volet le plus humain et flexible de l'administration formelle, essentiel à la cohésion interne. Une analyse critique soulignera toutefois les risques d'une telle dépendance au relationnel : opacité des règles, traitement inégalitaire selon l'affinité personnelle, difficulté à sanctionner les comportements déviants en l'absence de procédures explicites. Elle incarne une RSE sociale interne fondée sur la fraternité, mais dont l'effectivité reste dépendante de la qualité des relations interpersonnelles et de l'absence de garanties procédurales.

Dimension 5 (Classe 4, 23,8 %) : l'émergence d'un pilotage stratégique des RH

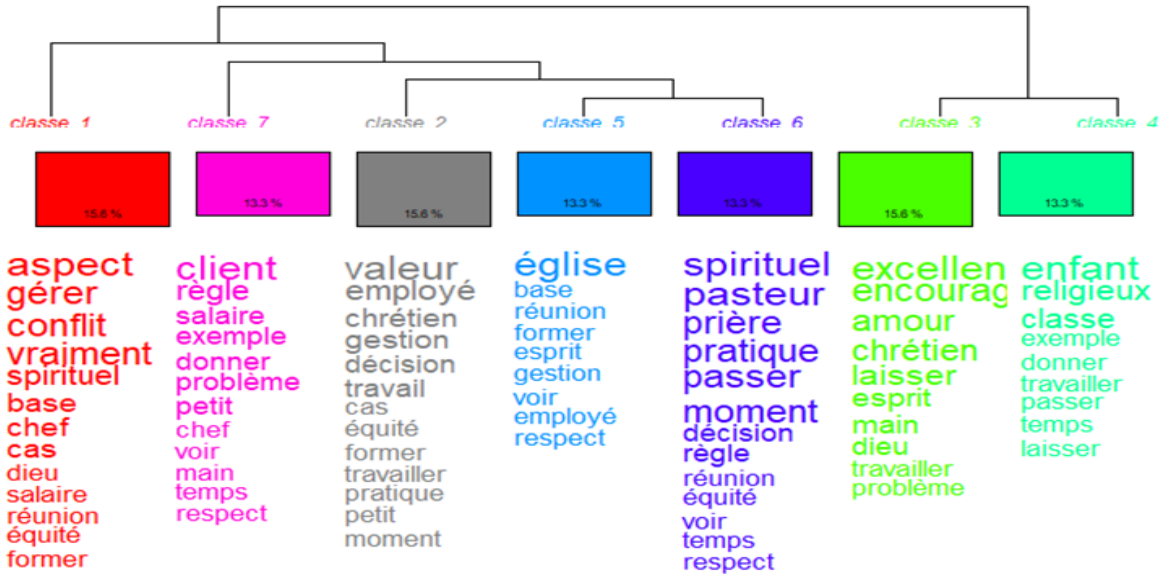
Cette classe est centrée sur le rôle des dirigeants *(« directeur »)* dans la formalisation des processus *(« formaliser », « sélection », « entretien », « strict »).* Les répondants 1 et 11 décrivent un recrutement formalisé. Le premier évoque « *des appels d'offres, une sélection par prérequis, une journée de formation et une semaine d'observation »*. Le second mentionne *«la publication d'un avis, l'envoi des dossiers, un tri, un test écrit puis un entretien »*. Cette dimension suggère que, sous l'effet de la taille ou de la complexité, certaines organisations développent un pilotage stratégique de leur GRH, signe d'une professionnalisation avancée et d'une gouvernance responsable. Cependant, cette classe reste minoritaire. On peut se demander si elle ne reflète pas davantage un discours de légitimation qu'une réalité partagée par l'ensemble du corpus, sans pouvoir trancher définitivement. La professionnalisation stratégique demeure un horizon normatif, non une réalité généralisé**e.** L'analyse de ces cinq dimensions met en évidence une pluralité de registres d'action qui ne s'articulent pas toujours harmonieusement. Ces résultats suggèrent que les organisations ecclésiastiques se situent à un carrefour de logiques parfois contradictoires : conformité subie *versus* pilotage assumé, formalisation externe *versus* management informel, préservation identitaire *versus* ouverture stratégique. Ces tensions rendent compte de la complexité de leur professionnalisation, laquelle ne saurait être appréhendée comme un simple passage linéaire d'un état *« traditionnel »* à un état *« moderne »*.

3.3. Dimensions de l'éthique chrétienne : un référentiel normatif au service de la RSE

L'application de la classification hiérarchique descendante au discours sur les valeurs chrétiennes a fait émerger sept classes lexicales. Celles-ci constituent des dimensions opératoires de l'éthique chrétienne structurant les pratiques de GRH, offrant des répertoires

normatifs pour juger, décider et agir. Elles fonctionnent comme un référentiel de RSE confessionnelle, dont l'analyse critique met en évidence les tensions et les limites.

Figure 4 : Classification hiérarchique des dimensions d'éthique chrétienne



Source : Nos données, 2026.

Dimension 1 (Classe 1, 15,8 %) : une éthique de régulation des tensions par la justice restaurative

Centrée sur les lexèmes *justice*, *médiation*, *prière*, *fraternité* et *équité*, cette première dimension révèle un modèle original de gestion des conflits, distinct des approches procédurales classiques. Les organisations ecclésiastiques semblent privilégier une logique de justice restaurative, comme l'illustrent ces propos : *« Si un problème surgit, le directeur intervient très vite pour une médiation »* (Répondant 11) ; *« On est invités à régler cela entre frères et sœurs dans la prière et le pardon »* (Répondant 15). Ce modèle repose sur trois piliers : médiation par une autorité à la fois managériale et spirituelle, prière comme espace de décentrement, pardon comme horizon de résolution, se substituant partiellement aux mécanismes formels. On peut toutefois s'interroger sur les risques d'une telle substitution : arbitraire potentiel ou pression à la réconciliation sans traitement des asymétries de pouvoir. Elle relève d'une RSE interne fondée sur la justice restaurative.

Dimension 2 (Classe 2, 15,6 %) : l'impératif d'intégration des valeurs dans la décision managériale

Organisée autour de *« valeur », « chrétienne », « gestion », « décision » et « travail »,* cette classe affirme que l'éthique ne constitue pas un supplément d'âme, mais un principe structurant

de l'action managériale. Ainsi, un répondant déclare : *« Ces valeurs agissent directement sur nos décisions de gestion du personnel. Par exemple, lors du recrutement, nous exigeons le carnet de baptême. Ce n'est pas seulement une question de compétence académique ; il faut aussi que le candidat adhère à nos valeurs »* (Répondant 9). Une telle fusion entre le *« faire »* et *l'« être »* de l'organisation présente toutefois une tension normative forte : elle tend à subordonner l'évaluation des compétences à des critères d'appartenance confessionnelle, ce qui peut entrer en contradiction avec les principes de non-discrimination et de professionnalisation. Elle traduit une RSE éthique qui semble primer sur les autres dimensions.

Dimension 3 (Classe 3, 12,8 %) : une éthique de la justice interactionnelle fondée sur l'amour fraternel

Avec des termes tels qu'« *amour », « excellence* », « encouragement », « *équité » et « relation »,* cette troisième dimension souligne l'importance de la qualité éthique des relations interpersonnelles quotidiennes. Un répondant affirme : *« Nous prônons l'amour, parce que quand il n'y a pas l'amour, on ne peut pas travailler ensemble »* (Répondant 2). L'« *amour* » y est présenté non comme un sentiment, mais comme un principe organisationnel exigeant écoute, soutien mutuel et bienveillance. La cooccurrence avec *« excellence »* indique que cette exigence relationnelle n'est pas jugée contradictoire avec la performance. Pourtant, une lecture critique inviterait à examiner si ce registre affectif ne favorise pas, en pratique, l'invisibilisation des conflits ou la dépolitisation des rapports de travail. Elle correspond à une **RSE sociale** centrée sur la qualité des relations.

Dimension 4 (Classe 4, 13,3 %) : une éthique de la mission éducative au service des bénéficiaires

Spécifique aux organisations scolaires, mais potentiellement extensible à d'autres secteurs, cette classe *(« enfant », « religieux », « classe », « exemple », « donner », « travailler »)* articule l'éthique chrétienne autour de la finalité éducative. Le bénéficiaire n'est pas conçu comme un client ou un usager, mais comme une personne à qui l'on doit donner l'exemple : *« Le religieux est très important pour nous parce que nous formons les enfants. Il faut être un modèle pour eux »* (synthèse de plusieurs verbatims). Cette exigence d'exemplarité renforce la pression normative sur les comportements individuels et justifie une attention particulière à la dimension morale du salarié dès le recrutement. Elle comporte néanmoins un risque de sur-moralisation des pratiques professionnelles, où la déviance éthique perçue pourrait être sanctionnée plus sévèrement que l'incompétence technique. Elle incarne une **RSE envers les bénéficiaires**, fondée sur la mission éducative.

Dimension 5 (Classe 5, 13,3 %) : une éthique de la justice organisationnelle par la vie communautaire

La classe 5 *(« Église », « base », « réunion », « former », « esprit », « gestion »)* rattache l'éthique à la vie collective de l'organisation. *L'« Église »* y désigne moins une autorité tutélaire qu'une communauté concrète de travail qui se réunit, prie et délibère ensemble *: « On les invite aussi aux cultes du personnel et aux moments de partage. L'intégration est autant professionnelle que communautaire »* (Répondant 15). Si cette dimension favorise la confiance et l'appartenance, elle interroge également sur les conditions d'inclusion des salariés peu ou pas investis dans la dimension spirituelle, ainsi que sur les frontières entre régulation éthique et contrôle social informel. Elle relève d'une RSE envers la communauté interne.

Dimension 6 (Classe 6, 13,3 %) : une éthique de la décision sous le regard de justice morale

Peut-être la plus distinctive du contexte ecclésiastique, cette classe *(« pasteur », « prière », « spirituel », « décision », « équité », « Dieu »)* révèle que la décision managériale y est aussi appréhendée comme un acte spirituel : *« Le pasteur est impliqué dans les décisions importantes. On prie ensemble avant de trancher, pour chercher la volonté de Dieu »* (synthèse de plusieurs verbatims). La prière collective fonctionne ici comme un mécanisme de dépersonnalisation des enjeux et de légitimation des décisions, y compris les plus douloureuses. D'un point de vue critique, ce recours au transcendant peut renforcer l'autorité des interprètes autorisés (pasteurs, directeurs spirituels) sans pour autant garantir une délibération transparente et contradictoire. Elle semble traduire une gouvernance éthique et transcendante.

Dimension 7 (Classe 7, 13,8 %) : une éthique du service et de l'exemplarité face aux parties prenantes externes

Enfin, la classe 7 *(« client », « règle », « salaire », « exemple », « don », « respect »)* ancre l'éthique dans la relation aux bénéficiaires externes et dans le respect des règles. Cette dimension opère une synthèse entre l'exigence de service héritée de la diaconie chrétienne et l'exigence de conformité réglementaire : *« Il faut respecter les règles, donner l'exemple aux clients, être honnête dans la gestion »* (synthèse des verbatims). L'exemplarité attendue du personnel vise également à témoigner auprès des bénéficiaires et à crédibiliser la mission de l'organisation. On peut toutefois noter que cette dimension, en liant éthique interne et image externe, expose l'organisation à des risques d'instrumentalisation de l'éthique à des fins de légitimation stratégique. Elle correspond à une RSE envers les bénéficiaires externes.

L'analyse des sept dimensions révèle un référentiel éthique pluriel offrant des ressources différenciées pour l'action managériale. Cette structuration multidimensionnelle explique la

robustesse et la flexibilité de l'éthique chrétienne, permettant une hybridation fonctionnelle. Toutefois, une limite subsiste : le discours sur les valeurs éthiques tend à présenter ces dernières comme allant de soi, sans expliciter les conditions de leur mise en œuvre effective ni les critères permettant d'en évaluer l'effectivité.

Tableau N°3 : Synthèse des dimensions de l'éthique chrétienne et de leur fonction en RSE

Classe	Dimension de l'éthique chrétienne	Fonction principale dans la GRH	Dimensions RSE correspondantes
1	Régulation	Gérer les conflits et restaurer l'harmonie	RSE interne (justice restaurative)
2	Intégration	Aligner les décisions sur l'identité organisationnelle	RSE éthique
3	Interactionnelle	Qualifier les relations quotidiennes de travail	RSE sociale
4	Éducative	Orienter l'action vers l'exemplarité et la mission	RSE envers les bénéficiaires
5	Organisationnelle	Ancrer la gestion dans une vie communautaire	RSE envers la communauté interne
6	Morale	Légitimer les décisions par un recours au transcendant	Gouvernance éthique
7	Service	Réguler la relation aux bénéficiaires externes	RSE envers les parties prenantes externes

Source : Nos données, 2026.

3.4. Mécanismes d'articulation entre éthique chrétienne et pratiques de GRH : vers une RSE confessionnelle

L'analyse empirique a identifié trois mécanismes fondamentaux par lesquels l'éthique chrétienne s'articule aux pratiques de GRH dans les organisations ecclésiastiques. Distincts mais complémentaires, ils semblent résoudre les tensions entre deux registres normatifs potentiellement contradictoires et fonder une RSE confessionnelle.

Premier mécanisme : **l'hybridation séquentielle par étapes de sélection**. Le recrutement en constitue l'illustration paradigmatique. Les organisations ecclésiastiques inversent l'ordre des priorités de la GRH conventionnelle : alors que les organisations séculières évaluent d'abord les compétences techniques, les organisations étudiées appliquent d'abord un filtre confessionnel rigoureux : carnet de baptême, recommandation d'une autorité religieuse, vérification de l'appartenance à la communauté de foi. L'évaluation des qualifications professionnelles intervient ensuite. Cette hybridation séquentielle hiérarchise temporellement les deux registres, évitant leur confrontation frontale. La conformité chrétienne est une condition nécessaire, mais non suffisante. Un répondant affirme *: « Il faut d'abord appartenir*

à la religion chrétienne » (Répondant 5). D'autres évoquent une ouverture : *« On peut aussi les évangéliser »* (Répondant 1), révélant la plasticité du mécanisme.

Second mécanisme : l'encastrement des outils managériaux dans un cadre spirituel. Les instruments de gestion empruntés au secteur privé (appels d'offres, entretiens d'évaluation, formations continues) ne sont pas importés mécaniquement. Ils sont réappropriés et inscrits dans un langage et une finalité spirituelle. Les formations annuelles combinent compétences pédagogiques et renforcement de la vie chrétienne. L'évaluation intègre des critères techniques, comportementaux et spirituels. Les réunions débutent et se concluent par des prières, sacralisant le temps gestionnaire. Ce mécanisme rejoint les analyses des organisations hybrides (Pache & Santos, 2013), tout en se spécifiant dans le contexte religieux africain.

Troisième mécanisme : **la médiation par les autorités spirituelles**. Directeurs et pasteurs arbitrent entre exigences gestionnaires et principes chrétiens. Cette médiation s'exerce selon trois modalités. D'abord, les autorités spirituelles légitiment les décisions difficiles (licenciements, sanctions, refus de promotion) en les inscrivant dans une logique spirituelle transcendant la rationalité gestionnaire. Ensuite, face aux arbitrages délicats, elles recourent à une délibération collective incluant la prière. Enfin, elles préviennent l'escalade des tensions en évitant que les contradictions ne se cristallisent en oppositions idéologiques frontales. Comme le note Tracey (2012), le leadership dans les organisations religieuses africaines repose sur la recherche de l'harmonie sociale.

En définitive, ces trois mécanismes révèlent une articulation systémique. L'hybridation séquentielle opère en amont du contrat de travail, conditionnant l'entrée dans l'organisation. L'encastrement agit en continu, transformant la signification des instruments de gestion quotidiens. La médiation intervient dans les situations critiques, lorsqu'un arbitrage légitimé par le transcendant s'avère nécessaire. Ce dispositif semble permettre aux organisations ecclésiastiques de maintenir leur identité confessionnelle tout en se professionnalisant, évitant l'assimilation pure aux modèles séculiers comme le repli identitaire. Leur identification éclaire les organisations hybrides en contexte religieux africain et la construction d'une RSE confessionnelle. Elle met en évidence une responsabilité sociétale non importée de l'extérieur, mais coconstruite à l'intersection de l'éthique chrétienne, des impératifs managériaux et des attentes des parties prenantes. Ces mécanismes constituent ainsi un modèle possible de professionnalisation responsable, potentiellement transposable à d'autres organisations confessionnelles africaines. En somme, ils articulent fidélité spirituelle, performance gestionnaire et justice sociale.

4. Discussion des résultats

L'examen des résultats au prisme néo-institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) confirme des pressions coercitives fortes, exercées par la CNSS et la BCEAO, comme l'illustre le verbatim *« sinon nous serons frappés par les règlements de la BCEAO »*. Toutefois, ces pressions n'homogénéisent pas complètement les pratiques. À l'instar de Ngwenya, Moyo et Sibanda (2022), on observe un découplage (Suchman, 1995) où la formalisation reste inégale selon les secteurs, tandis que des pratiques informelles persistent. Ce découplage ne traduit pas un simple retard de professionnalisation, mais il constitue une stratégie active de préservation identitaire, où l'isomorphisme est filtré par un référentiel éthique chrétien. Cette conformité sélective est constitutive de la RSE confessionnelle. Elle retient les exigences externes compatibles avec l'identité religieuse. Ensuite, du point de vue de l'hybridation organisationnelle (Battilana et Lee, 2014), l'hybridation ne se réduit pas à un compromis défensif. Elle peut créer de la valeur. Les cinq dimensions des pratiques de GRH et les sept dimensions de l'éthique chrétienne révèlent une pluralité de registres articulés, prolongeant Abidin et al. (2025) et confirmant Handayani et al. (2024). Trois mécanismes émergent : l'hybridation séquentielle, où le filtre confessionnel précède l'évaluation des compétences ; l'encastrement spirituel des outils managériaux, illustré par les prières collectives ; et la médiation par les autorités spirituelles, qui arbitre entre exigences gestionnaires et principes chrétiens. Ces mécanismes constituent le cœur de la RSE confessionnelle et traduisent des valeurs religieuses en pratiques responsables sans dissoudre l'identité dans la rationalité instrumentale.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), enrichie par la spiritualité organisationnelle, trouve une validation empirique. Balouch et al. (2015) ayant établi un lien positif entre spiritualité et productivité, nos résultats confirment que les parties prenantes internes attendent une reconnaissance active de leur dimension spirituelle. La vision vocationnelle de l'employé engendre des pratiques spécifiques notamment, la priorité à l'engagement chrétien, la médiation spirituelle des conflits et la reconnaissance par l'exemplarité morale. Cependant, un risque symétrique apparaît, s'inscrivant dans la forte intégration des valeurs chrétiennes qui tend à produire un entre-soi normatif défavorable à l'inclusion des salariés non-chrétiens. Cette asymétrie de légitimité entre parties prenantes constitue une limite intrinsèque de la RSE confessionnelle. Concernant le leadership spirituel, les travaux de Qushwa et al. (2023) et d'Asfahani (2022) en ont souligné l'importance. Nos résultats confirment que la décision managériale est aussi appréhendée comme un acte spirituel, ainsi qu'en témoigne la classe 6 de l'éthique chrétienne. Le mécanisme de médiation opère

selon trois modalités telles que, la légitimation des décisions difficiles dans une logique spirituelle, la délibération collective incluant la prière, la prévention de l'escalade des tensions. Comme le note Tracey (2012), le leadership dans les organisations religieuses africaines repose sur la recherche de l'harmonie sociale. Une lecture critique invite toutefois à interroger les risques sur le renforcement de l'autorité des interprètes, la confusion entre rôles pastoraux et hiérarchiques, la pression à la réconciliation sans traitement des asymétries de pouvoir. Trois contributions émergent : (1) les organisations ecclésiales togolaises construisent un modèle original de RSE confessionnelle, non stabilisé ; (2) l'éthique chrétienne fournit des ressources normatives différenciées ; (3) la RSE confessionnelle privilégie la responsabilité éthique et la communauté évaluative. Ces résultats appellent une conception plurielle de la RSE, attentive aux contextes confessionnels, aux dynamiques de pouvoir et aux vulnérabilités qui les traversent.

Conclusion

Cette étude visait à comprendre comment les organisations ecclésiastiques togolaises articulent, dans leurs pratiques de GRH, les principes de la RSE avec leur éthique chrétienne et les attentes de leurs parties prenantes. Une méthodologie qualitative, fondée sur dix-sept entretiens avec dirigeants et responsables RH, a permis d'identifier trois mécanismes opérationnels de résolution des tensions : l'hybridation séquentielle, l'encastrement spirituel des outils de gestion et la médiation par les autorités spirituelles. Ainsi, ces mécanismes produisent une RSE confessionnelle, conciliant identité religieuse et rationalité gestionnaire. Sur le plan théorique, la recherche montre que les pressions extérieures sont filtrées par les valeurs chrétiennes, produisant une conformité sélective constitutive de cette RSE. Elle enrichit l'analyse des organisations hybrides en dévoilant des mécanismes concrets, comme la prière collective pré-décisionnelle, et critique la théorie des parties prenantes en révélant une asymétrie de légitimité spirituelle. Sur le plan empirique, elle documente cinq dimensions des pratiques RH et sept dimensions de l'éthique chrétienne, lues comme référentiel de RSE. Du point de vue managériale, elle invite les responsables ecclésiastiques à expliciter leurs critères de RSE, à instaurer des instances mixtes d'évaluation et à intégrer des indicateurs d'effectivité. Les principaux apports de cette recherche résident dans l'identification d'un modèle contextualisé de RSE confessionnelle, dans la mise en évidence de mécanismes d'articulation entre éthique chrétienne et rationalité gestionnaire, et dans la proposition d'une lecture processuelle de l'hybridation en contexte africain francophone. Les limites majeures de l'étude sont au nombre de quatre. Premièrement, l'échantillon est restreint aux zones urbaines togolaises et exclut les zones rurales. Deuxièmement, l'absence du point de vue des salariés non-chrétiens ne permet pas d'évaluer les effets de l'entre-soi normatif. Troisièmement, le caractère synchronique de l'étude limite la compréhension des dynamiques temporelles. Quatrièmement, l'absence de critères d'effectivité empêche de mesurer l'impact réel de la RSE confessionnelle sur la performance et la justice sociale. Des recherches futures pourraient adopter une approche longitudinale, comparative ou quantitative. Elles pourraient également intégrer le point de vue des bénéficiaires et des salariés non-chrétiens, et développer des indicateurs d'effectivité. En définitive, cette étude plaide pour une prise au sérieux de la RSE en contexte religieux, laboratoire pour penser l'articulation de logiques de valeur multiples, notamment dans les pays du Sud.

Références bibliographiques

Abidin, Z., Qusairi, A., Mubarak, F., & Harry, M. (2025). Gestion des ressources humaines basée sur la spiritualité pour améliorer la qualité de l'éducation dans les institutions éducatives islamiques. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 16*(3), 1–15. https://doi.org/10.35723/ajie.v9i4.206

Amaeshi, K. M., Adi, B. C., Ogbechie, C., & Amao, O. O. (2006). Corporate social responsibility in Nigeria: Western mimicry or indigenous influences ? *Journal of Corporate Citizenship*, (24), 83–99. https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2006.wi.00009

Asfahani, A. M. (2022). Human resource management through an Islamic lens: A systematic review, research agenda and practical implications. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies, 13*(5), 1–9. https://doi.org/10.14456/TIJEMAST.2022.97

Balouch, S., Bolide, M., Balouch, Z., & Raisi, H. (2015). What is the impact of organizational spirituality on human resources productivity? *ISJ Theoretical & Applied Science, 23*(3), 115–121. https://doi.org/10.15863/TAS.2015.03.23.21

Bartunek, J. M. (2025). Organizational and religious hybrids: Tensions, opportunities, and the crafting of new organizational forms. *Academy of Management Annals*. Advance online publication.

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals, 8*(1), 397–441. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615

Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. Sage Publications.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Charles, O. (2014). *The influence of religiosity on the human resource management practices of selected religious organisations in Ghana* [Mémoire de maîtrise non publié]. University of Ghana.

Code du Droit Canon. (1983). Canons 224–231. Libreria Editrice Vaticana.

Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Fontdevila, J., Opazo, M., & Araujo, P. (2024). Lay employees in Catholic schools: Role ambivalence and professional identity. *Journal of Beliefs & Values, 45*(1), 78–93.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman. https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675

Gabriel-Wettey, F. K., Ababio, M. O., Aweso, D. M., & Asomah, R. K. (2025). Strategic human resource management: A review of the organizational performance of Pentecostal churches in Ghana. *International Journal of Business and Management Review, 13*(1), 45–67. https://doi.org/10.35544/jjeoshs.v8i2.127

Gifford, P. (2015). *Christianity, development and modernity in Africa*. Hurst & Company. https://doi.org/10.1017/S0001972016000449

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Handayani, D., Purba, E., Sarumaha, N., Magdalena, M., & Pangkley, M. (2024). Spiritual development of human resource management (HRM) in the 5G technology era. *Journal of Information Technology and Computer Science, 9*(1), 55–68. https://doi.org/10.2991/assehr.k.220702.030

Jill, M. (2014). *Managing values: Tensions between spiritual values and managerial imperatives in faith-based hospitals* [Thèse de doctorat]. University of Notre Dame.

Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly, 23*(1), 67–93. https://doi.org/10.2307/249410

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck Supérieur.

Ngwenya, S. J., Moyo, D., & Sibanda, T. (2021). The human resource management function in church and faith-based organisations in Zimbabwe : Interrogating the current status and practices. *International Journal of Business and Management Review, 9*(2), 1–24.

Ngwenya, S. J., Moyo, D., & Sibanda, T. (2022). The HRM function in church and faith-based organisations in Zimbabwe: Interrogating the current status and practices. *Academy of Management Proceedings, 2022*(1).

Nyiawung, S. M., Fokou, G., & Sosso, F. (2024). Human resource management in faith-based organizations in Francophone West Africa: A research agenda. *Africa Journal of Management, 10*(2), 155–172.

Olivier, J., Wodon, Q., & Tsimpo, C. (2015). *The contribution of faith-based organizations to health and education in Sub-Saharan Africa*. The World Bank. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60251-3

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal, 56*(4), 972–1001. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Paul VI. (1965). *Gaudium et spes* [Constitution pastorale sur l'Église dans le monde de ce temps]. Librairie Éditrice Vaticane.

Peretti, J. M. (2016). *Ressources humaines* (15e éd.). Vuibert.

Qushwa, F. G., Hambali, Dewi, N. E. C., Hakim, L., & Islami, I. M. R. (2023). Optimizing human potential: Integrating human resource management based on spiritual behavior. *International Journal of Social Science and Human Research, 6*(4), 210–225.

Ramboarison-Lalao, L. (2018). Understanding HRM in religious organizations: HRM practices within two churches of the Protestant Federation of France. In C. B. (Ed.), *HRM in mission driven organizations* (pp. 115–144). Palgrave Macmillan.

Reinert, M. (1990). Alceste : Une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application. *Bulletin de méthodologie sociologique, 26*(1), 24–54. https://doi.org/10.1177/075910639002600103

Rust, A. A. B., & Gabriels, C. E. (2010). Workplace spirituality: Creating awareness for the human resource function. *African Journal of Business Management, 4*(18), 3899–3910.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review, 20*(3), 571–610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Tearfund. (2008). *Human resource management in faith-based organisations : A guide to good practice*.

Tracey, P. (2012). Religion and organization: A critical review of current trends and future directions. *Academy of Management Annals, 6*(1), 87–134. https://doi.org/10.1080/19416520.2012.660761

Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR pyramid: An African perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (Eds.), *Corporate citizenship in developing countries* (pp. 29–56). Copenhagen Business School Press.

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management : A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review, 26*(3), 181–197. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003

Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: Nature and method. *European Journal of Information Systems, 4*(2), 74–81. https://doi.org/10.1057/ejis.1995.9

Williamson, D., Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2008). The role of spiritual values in corporate responsibility. *Journal of Business Ethics, 83*(2), 273–289.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.