



Fait religieux et comportements des managers de proximité : étude des facteurs explicatifs. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français.

Olivier Guillet, Maître de conférences, Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France

Résumé

En présence d'un fait religieux au travail, plusieurs comportements sont possibles (Galindo & Zannad, 2014 ; Guillet, 2020) – ces derniers étant influencés par divers facteurs contextuels (Guillet & Brasseur, 2019 ; Cintas & al., 2020). Cette recherche s'intéresse à ces facteurs contextuels et se propose de prolonger les recherches précédentes.. Le recueil de données a été réalisé par entretiens semi-directifs (16 entretiens) et l'analyse de contenu avec le logiciel NVivo. Notre recherche permet de compléter la modélisation proposée par Guillet & Brasseur (2019) à travers l'enrichissement des différents facteurs contextuels. Elle illustre la place centrale de la religiosité du manager. Cette recherche vise à produire une grille d'intelligibilité permettant une meilleure compréhension des comportements, et ainsi permettre aux managers d'élargir leur éventail d'options comportementales face au fait religieux et de mieux en saisir les ressorts. Cette recherche peut contribuer à la formation des managers et au développement de leurs compétences pour faire face à ces problématiques nouvelles pour l'entreprise.

Abstract

In the presence of a religious fact at work, several behaviors are possible (Galindo & Zannad, 2014; Guillet, 2020) - these being influenced by various contextual factors (Guillet & Brasseur, 2019; Cintas & al., 2020). This research focuses on these contextual factors and proposes to extend previous research... Data collection was carried out by semi-structured interviews (16 interviews) and content analysis with NVivo software. Our research allows us to complete the modeling proposed by Guillet & Brasseur (2019) through the enrichment of the different contextual factors. It illustrates the centrality of the manager's religiosity. This research aims to produce a grid of intelligibility allowing a better understanding of behaviors, and thus to allow managers to widen their range of behavioral options in the face of the religious fact and to better grasp its motivations. This research can contribute to the training of managers and to the development of their skills to deal with these new issues for the company.

Mot clés

Fait religieux au travail – comportements – facteurs explicatifs – contexte français – manager – théorie du comportement planifié

Introduction

La question religieuse s'intègre désormais parfaitement aux préoccupations managériales en matière de gestion de la diversité avec la production d'outils par l'organisation – alors que cette dernière était encore perplexe il y a peu face à cette expression religieuse au travail (Galindo, & Oiry, 2021). Le fait religieux – autrement dit **l'extériorisation de croyances et de l'appartenance religieuse réelles ou supposées d'un individu à travers un comportement qu'il a choisi ou non de révéler et/ou identifier comme étant religieux par autrui** – peut être appréhendé de différentes manières (ressource ou contrainte) et se traduire par des pratiques de management permettant l'inclusion ou favorisant l'exclusion des salariés concernés (Cintas & al., 2013 ; Dukic, 2016). Plusieurs comportements managériaux semblent ressortir de la littérature lorsqu'il s'agit de gérer l'expression religieuse au travail – que cela soit au niveau central (Galindo & Zannad, 2014 ; Gaillard, 2019 ; Volia, 2020) ou au niveau des managers de proximité (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020). Or, au sein d'une seule et même structure, des pratiques différentes peuvent être constatées ; ce qui peut être source de dysfonctionnement et de dissonance (OFRE, 2019) et conduit à nous interroger sur ces différences de comportements. Ces stratégies comportementales semblent ne pas résulter de la simple politique de l'organisation mais de choix opérés par le manager – d'autant que ce dernier est selon l'étude de l'OFRE (2019) souvent laissé seul pour gérer le fait religieux au travail. Plusieurs recherches s'appuient sur les travaux d'Ajzen et Fishbein pour expliquer les comportements managériaux en présence d'un fait religieux au travail (Sprimont et Cintas, 2018 ; Guillet & Brasseur, 2019 ; Cintas & al, 2020). Il semble ressortir de ces études l'importance des facteurs contextuels (Ajzen, 2011) comme éléments explicatifs des comportements managériaux. Ces derniers permettent en effet de comprendre la multitude de comportement managériaux possibles en présence d'un seul et même fait religieux au travail. Dans le prolongement de ces études, notre recherche se propose d'approfondir l'étude des facteurs contextuels explicatifs des différents comportements managériaux en présence d'un fait religieux au travail en s'appuyant sur la théorie du comportement planifié (Ajzen & Fishbein, 1980). Trois facteurs contextuels ont ainsi été identifier comme antécédents aux croyances de l'individu : sa religiosité, son profil et sa perception de la situation. Nous nous proposons ici d'en étudier la pertinence tant théorique qu'empirique sur un échantillon de managers exerçant dans un contexte géographique particulier : la France. En d'autres termes d'identifier si les facteurs contextuels influencent effectivement l'intention de comportements managériaux en présence d'un fait religieux au travail ?

Nous souhaitons ainsi proposer une grille d'intelligibilité – qui se veut à ce niveau de la recherche statique et descriptive – permettant aux managers de questionner leurs pratiques managériales. Dans cet article, après avoir présenté succinctement le modèle du comportement planifié (TPB) ainsi que son adéquation avec notre objet de recherche, nous développerons notre méthodologie qualitative par entretiens puis nos résultats avant d'ouvrir sur une discussion.

I/ Revue de littérature

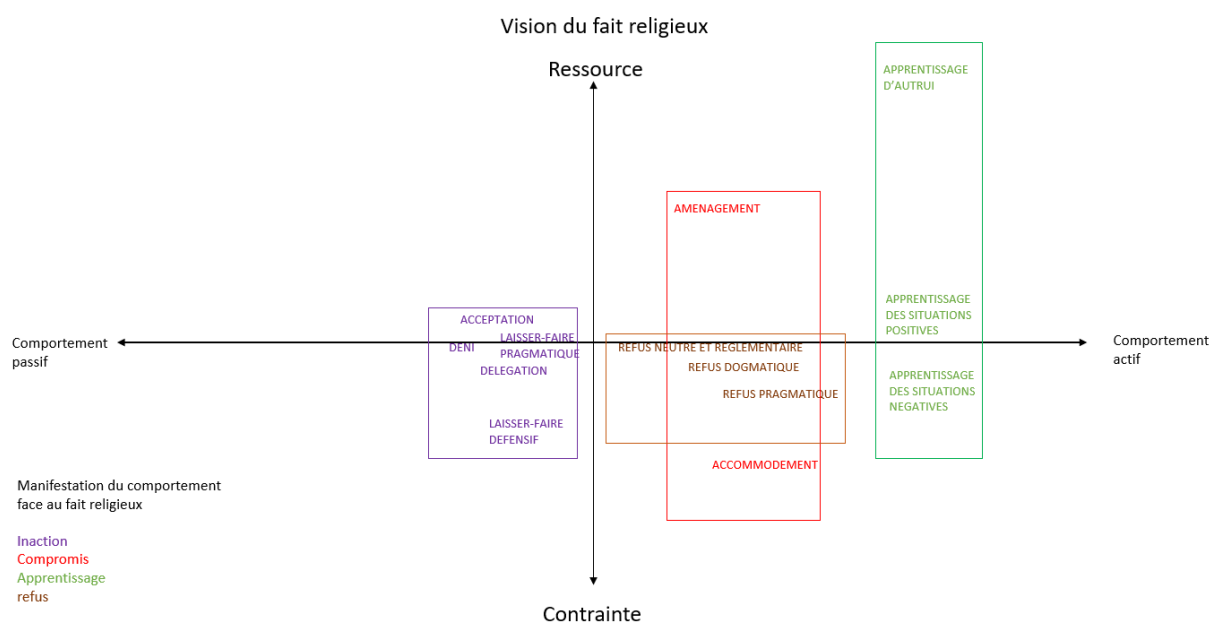
Constatant que plusieurs comportements managériaux sont possibles lorsqu'un manager est en présence d'un fait religieux au travail (FRT) – ce qui peut être source de dysfonctionnement comme le montre l'étude de l'OFRE (2019) – nous proposons ici un modèle explicatif de ces différents comportements : le comportement planifié (TPB). Nous appuyant sur Guillet & Brasseur (2019) ce modèle sera enrichi par l'ajout de trois antécédents ainsi que par l'identification des différents comportements managériaux possibles (Guillet, 2020).

1/ En présence d'un fait religieux au travail (FRT), plusieurs comportements managériaux possibles

De nombreux comportements managériaux ont pu être identifiés par la littérature (Guillet, 2020 ; Guillet & Brasseur, 2019 ; Mahmoudi, 2019 ; Bennani & Barth, 2012 ; Banon & Chanlat, 2014b ; Galindo & Zannad, 2014, 2015). A cet égard, Guillet (2020) observe la présence de plusieurs familles de comportements pouvant être classés sur un double axe - actif/passif et vision du fait religieux comme ressource/contrainte – mais pouvant s'exprimer de la même manière. Ces derniers ne se distinguent que par la motivation du manager. Nous appuierons notre recherche sur cette typologie.

Ainsi, selon l'auteur plusieurs grandes familles de comportements sont possibles. Il s'agit de l'inaction, du compromis, de l'apprentissage et du refus. Le manager peut tout d'abord choisir l'inaction et laisser l'expression religieuse s'opérer sans management particulier. Toutefois, plusieurs comportements composent cette famille de l'inaction. Il s'agit de l'acceptation (le manager accepte l'expression religieuse car la considère comme une ressource possible), du déni (le manager ne gère pas le FRT par soucis de neutralité vis-à-vis du religieux), du laisser-faire qui peut être pragmatique (afin d'éviter des soucis de management, le manager préfère ne rien faire) ou défensif (par peur des effets et conséquences pour lui). Il peut enfin choisir de déléguer le management à autrui. Guillet (2020) constate également la présence d'au moins trois types de refus – reposant sur des motivations différentes. En premier lieu, il y a le refus réglementaire qui provient d'une nécessité d'appliquer la loi ou un statut (dans la fonction publique par exemple). Ensuite il y a un refus pragmatique résultant d'une analyse des conséquences du FRT. Pour finir, il y a un refus dogmatique reposant sur une vision particulière de la laïcité et du religieux. Le manager peut aussi choisir le compromis pouvant résulter d'une vision du FRT comme une ressource (l'aménagement) ou comme une contrainte (l'accommodement). Pour finir, et de la même manière, l'auteur identifie plusieurs types d'apprentissage (apprentissage d'autrui, et apprentissage des situations positives ou négatives).

Figure 1 : Typologie des comportements managériaux par type de manifestation (Guillet, 2020)



2/ Le TPB, un cadre conceptuel adapté à l'étude du comportement du manager en présence du fait religieux au travail

Nous montrerons ici en quoi le choix du TPB comme cadre conceptuel nous paraît adapter, puis nous développerons les différents antécédents de l'intention de comportement présent dans la littérature.

2-1/ Le choix du modèle du comportement planifier comme modèle explicatif des comportements managériaux

La théorie du comportement planifié a été utilisée dans de très nombreux travaux notamment en matière de comportements interraciaux et religieux (Ajzen, 2011 a, p.64). Plusieurs travaux l'ont proposé comme modèle explicatif des comportements managériaux en présence d'un fait religieux au travail (Guillet & Brasseur, 2019 ; Cintas & al., 2020). Ce dernier postule que l'intention détermine le comportement, et que cette dernière est influencée par trois déterminants : les attitudes, les normes subjectives et le contrôle comportemental, provenant eux-mêmes de croyances (Ajzen, 2011b, p.1115). Ainsi, selon ces travaux, le manager – lorsqu'il devra opter pour un comportement particulier en matière de gestion du fait religieux – va entrer dans un processus comparatif de ces trois catégories de croyances associées à la production – ou la non-production – du comportement (Letirand, & Delhomme, 2006, p.4). De nombreux antécédents tels que l'âge, le sexe, la personnalité, etc. (Terrade, & al., 2009, p.386) interviennent sur ces différentes variables. Ces facteurs qui touchent les croyances de l'individu, peuvent être de nature démographique ou concerner la personnalité de l'individu (Wahidi, 2017, p.197). Le contexte social serait donc en partie responsable des attitudes, et vraisemblablement des croyances. Ainsi des éléments du contexte sociales pourraient servir d'antécédents aux comportements managériaux.

2-2/ Les antécédents de l'intention de comportement

Le premier antécédent que nous proposons de développer ici correspond aux croyances sur le comportement. Lorsqu'il s'agit de réagir en présence d'un fait religieux au travail, les croyances vont porter sur la conception du rôle du manager vis-à-vis de l'organisation ou des collaborateurs et sur la place du religieux au travail pour le sujet. Ainsi, le manager – lorsqu'il doit choisir le comportement à adopter face au fait religieux – va devoir évaluer chacune des options qui lui sont offertes. Cela peut le conduire à adopter un comportement actif ou passif mais également à considérer l'expression de la religiosité comme positive ou négative (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020). Il est ainsi possible de faire le parallèle avec notamment les travaux de Galindo & Zannad (2014), Bennani & Barth (2012) et Banon & Chanlat (2014b). En effet, le manager peut considérer que l'image de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur, ou le risque de contentieux pour discrimination, prime sur le reste, et ainsi évaluer positivement le comportement d'acceptation. Il en est de même si ses propres valeurs ou sa propre religiosité le poussent à promouvoir le fait religieux.

Le deuxième type de croyances correspond aux croyances normatives, qui génèrent « *la perception d'une pression sociale générale afin d'adopter le comportement souhaité, ou adopter la norme subjective* »¹ (Ajzen, 2012a, p. 376) et se conforment aux « *attentes perçues* » par l'individu des « *souhaits des référents sociaux importants* ». Khari & Sinha (2017, p.30) observent d'ailleurs qu'« *une identification plus forte (agir en accord avec les croyances) et une intériorisation (imprégner les valeurs/croyances) avec le groupe référent conduit à une plus grande motivation pour se conformer aux attentes du groupe* (Lewis, Agarwal, &

¹Traduit de « an over-all perceived social pressure to perform the behavior of interest, or subjective norm » (Ajzen, 2012a, p.368) par l'auteur.

Sambamurthy, 2003).²» L'appartenance à un groupe (entreprise, communauté religieuse ou politique, etc.) peut donc impacter cette croyance. Le manager peut appartenir à des groupes différents – que cela soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation – et être soumis à des attentes différentes. Selon Ajzen (2012 a, p.376 ; 2012b, p.38 ; 2008, p.538), une norme subjective dominera alors les autres. Cette dernière sera alors déterminée par l'ensemble des croyances normatives facilement accessibles qui concernent les attentes des référents les plus importants, l'individu pondérant la force de chaque croyance normative par la motivation de se conformer au référent en question (Ajzen, 2015, p.128)

La dernière variable – la croyance comportementale – renvoie à la perception qu'a l'individu sur la présence ou non de facteurs qui peuvent faciliter ou entraver son comportement (Leeuw, & al., 2015, p. 129). Ajzen (2012 a, p. 377) estime en effet que ce dernier est en mesure d'agir selon ses intentions s'il possède les capacités internes (l'information, l'intelligence, les compétences, les habiletés, les capacités, etc.) pour surmonter les obstacles externes qui peuvent interférer avec la réalisation du comportement. De ce fait, le contrôle comportemental pourrait avoir un impact sur la posture du manager – notamment en matière d'évaluation de la situation ou de perception de ses propres capacités à gérer l'expression de la religiosité de ses collaborateurs. Or, bien qu'influçant ses choix et comportements, la perception que se fait l'individu n'est pas forcément une juste représentation de ses capacités (Delanoë-Gueguen, 2015, p. 50). Cette dernière peut toutefois évoluer en fonction de (1) l'expérience personnelle du comportement, (2) de l'observation du comportement chez quelqu'un d'autre, (3) de la persuasion verbale par des tiers, et (4) de l'état émotionnel ressenti que la personne va interpréter comme une indication de sa capacité (Delanoë-Gueguen, 2015, p. 51).

Ajzen (2011) considère également que les facteurs contextuels peuvent influencer indirectement le comportement en affectant les croyances des individus. D'où son introduction de nouveaux déterminants en amont des croyances qui permettent de proposer une modélisation intégrant de nouvelles variables contextuelles ou individuelles (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020). La littérature portant sur le modèle du comportement planifié a pu ainsi identifier de nombreux antécédents (Terrade, & al., 2009, p.386) qui interviennent sous la forme de médiateur sur les croyances de l'individu.

3/ Trois facteurs contextuels antécédents des croyances du manager

Trois facteurs contextuels ressortent de la littérature comme pouvant impacter le comportement du manager en présence d'un fait religieux au travail : la situation perçue, la religiosité et le profil du manager (Guillet & Brasseur, 2019).

3-1/ Premier facteur contextuel : la situation perçue

La **situation perçue** inclut tous les facteurs environnementaux, y compris ceux externes à l'organisation. Il peut s'agir d'**événements extérieurs** à l'organisation – tels que les attentats (Maillard, 2017) ou la médiatisation de certains événements (affaire Baby Loup etc.) – ou de l'impact de la **société** à travers sa dimension culturelle (Ajzen & Gilbert Cote, 2008, p.294), juridique, ainsi que du rapport à la laïcité. À cet égard, Sprimont & Cintas (2018, p.5) observent que la laïcité « *peut être interprétée comme une norme collective (ce qu'il est admis de faire d'après les règles « laïques » énoncées par la société) et comme une norme individuelle (ce que chacun considère comme une réponse admissible par rapport à sa représentation de la laïcité).* » Nous proposons donc d'inclure ici la dimension collective du rapport à la laïcité.

² Traduit de « Stronger identification (acting in accordance with the beliefs) and internalization (imbibing the values/beliefs) with the referent group leads to stronger motivation to comply with the group's expectations (Lewis, Agarwal, & Sambamurthy, 2003). » (Khari & Sinha, 2017, p.30) par l'auteur.

Nous y intégrons également la perception du **fait religieux lui-même**, cette dernière pouvant dépendre de la nature du fait religieux (Sprimont & Cintas, 2018, p.13-14) et de sa densité même, Honoré (2019, p.8) proposant deux dimensions à la densité du fait religieux dans la situation de travail. Il s'agit de la dimension quantitative, à savoir « *quelle importance le fait religieux représentent dans la situation de travail et de management* », et de la dimension qualitative, à travers la prise en compte de « *l'impact du fait religieux sur l'action managériale et sur les relations entre les acteurs dans la situation de travail* ». En déterminant « *tant l'ouverture et la fermeture managériale que les comportements des salariés pratiquants* » (Honoré, 2019, p.16), la densité religieuse semble en effet être un élément contextuel qui impacte le comportement du manager.

Honoré (2019, p.17) tend à montrer à travers cette recherche la corrélation entre une attitude fermée face au fait religieux et une densité religieuse forte, dans un contexte organisationnel de séparation entre religion et organisation. À titre d'exemple, l'étude de l'OFRE (2019, p.12-13) montre que la perception du comportement du salarié religieux semble se modifier sous l'impact de la densité religieuse. Ainsi « *plus la densité augmente, plus la perception que les répondants ont des comportements des personnes pratiquantes au travail se dégrade* ». De même, la densité religieuse semble dégrader la perception du manager sur son activité managériale. En présence d'une forte densité religieuse, 56% des managers déclarent ainsi intervenir de manière spécifique en raison de la nature religieuse de la situation – contre 39% des managers en densité religieuse « normale » (OFRE, 2019, p.20). Néanmoins, d'autres modèles organisationnels existent. Les entreprises peuvent ainsi intégrer « *la religion dans leur système de valeurs et organis[er] le travail en prenant en compte les pratiques religieuses de leurs salariés* » (Honoré, 2019, p.17) ; ce que Gaillard (2019) constate également lorsqu'il évoque la notion d'entreprise affinitaire.

Ceci nous a conduit à considérer l'**organisation** comme autre facteur contextuel pouvant influencer les perceptions du manager, et ce d'autant plus qu'elle peut mettre en place des postures (Galindo & Zannad, 2014) ou pratiques particulières en la matière. Elle peut également relever du droit public (Gaillard, 2019), comme pour les administrations (Collectivité locale, etc.) ou certaines entreprises publiques (SNCF, etc.). De même, le **poste occupé** par le manager – soit sa place dans la ligne hiérarchique et son environnement de travail (état du service, etc.) – constitue un autre facteur contextuel que nous avons choisi d'intégrer à notre modélisation.

3-2/ Second facteur contextuel : le profil du manager

Une deuxième variable qui détermine les différentes croyances du manager, puis son attitude, son intention d'action et par la suite son comportement face au fait religieux, est son **profil de manager**. Nous l'avons défini par plusieurs dimensions. **Son style de management** peut modifier la place qu'il laisse à l'expression des collaborateurs, son expérience professionnelle, sa formation initiale et continue et sa conception de l'organisation (Bennis & Nanus, 1985 ; Barel & al., 2017 ; Nguyen & al., 2017). L'**expérience** – à travers les comportements adoptés par le passé – ainsi que le rôle que l'individu pense devoir respecter (Girandola & Fointiat, 2016, p.19), semblent également influencer l'intention de comportement.

Pour positionner les styles de management, nous retenons la typologie de Goleman (2000) qui en distingue six (Guillet & Brasseur, 2019). On peut ainsi considérer que la **formation** du manager ainsi que son expérience pourraient l'orienter vers un type de comportement : un manager formé et/ou sensibilisé à la question de la diversité et/ou du fait religieux peut, par exemple, adopter un comportement plus actif. Sa **conception de l'organisation** enfin, peut également influencer sa conception du rapport entreprise/religion, et de la place à donner à l'expression religieuse au travail.

3-3/ Troisième facteur contextuel : la religiosité du manager

Le modèle est complété par une dernière variable propre à notre objet d'étude, le comportement des managers face au fait religieux, et que nous définissons par la notion de « **religiosité** » du manager pour désigner **son rapport aux religions, à la foi, aux pratiques culturelles associées aux religions, mais aussi à la spiritualité**. Roccas & Elster (2015) remarquent que les valeurs des individus, issues de leur religiosité, « *peuvent aider à comprendre les différences entre choix professionnels des personnes religieuses et ceux des personnes non religieuses* » (p.180). E. King Jr. & al. (2014) constatent, quant à eux, un lien direct entre religiosité et attitude de l'individu. Ainsi, « *la religion devrait être plus accessible dans la mémoire à court terme (Fiske et Taylor 1991)* ». Par ailleurs, il y aurait une influence importante de la religion sur les comportements à l'égard des individus religieux et non religieux – ce qui rejoint les travaux de Jackson et Hunsberger (1999) ou Tinoco (1998)³ (E. King Jr. & al., 2014, p.104). À travers leur recherche, E. King Jr. & al. (2014) montrent encore que le niveau de religiosité des salariés influence la perception vis-à-vis de salariés appartenant à une autre religion : par exemple, « *les répondants chrétiens très religieux ont fait état d'une perception moins favorable de leur relation de travail avec un collègue musulman par rapport à un collègue chrétien et d'un attrait moindre pour une organisation dans laquelle ils auraient un collègue musulman. Les répondants chrétiens relativement peu religieux ne présentent pas le même schéma de préférence au sein du groupe et d'attentes négatives à l'égard d'un collègue musulman que les répondants très religieux*⁴ » (E. King Jr. & al., 2014, p.111-112). Aussi la personne du manager – suivant les différentes dimensions de cette variable – peut-elle orienter le comportement à travers sa tolérance vis-à-vis de la religiosité d'autrui, et la place qu'il décide de laisser à l'expression religieuse au travail. Maillard (2017), ainsi que Galindo & Zannad (2014) rappellent d'ailleurs que le choix du comportement dépend de la manière dont le manager appréhende le principe de laïcité. Nous y rajoutons **le rapport individuel à la laïcité** (Sprimont & Cintas, 2018, p.5).

4/ Proposition de modélisation

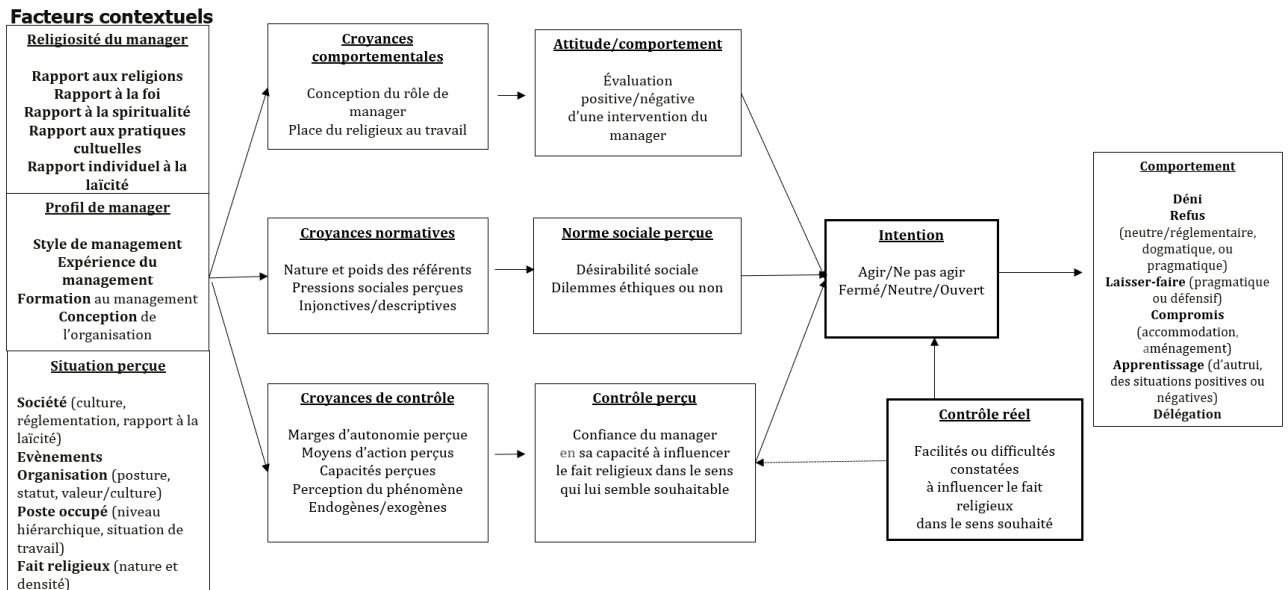
Ainsi à travers le rajout des variables « religiosité du manager », « profil du manager » et « situation perçue », le modèle du comportement planifié semble constituer un cadre approprié pour expliquer le choix d'un type de comportement par le manager en présence d'un fait religieux (Guillet & Brasseur, 2019). Ces variables vont ainsi amener le manager à considérer le fait religieux comme une contrainte ou une ressource pour l'entreprise, en raison notamment de son propre rapport à la religiosité, de la relation religion/entreprise, et de sa perception de cette manifestation.

³ Traduit de « Among such persons, religion should be more accessible in short-term memory (Fiske and Taylor 1991),

thus leading religion to be more of an influence on how they react to religious and nonreligious individuals. In support of this reasoning, Jackson and Hunsberger (1999) hypothesized and found that highly religious Christians displayed more positive attitudes toward individuals specifically identified as "Christians", as compared to those "who believe in God", than did Christians lower on religiosity. Likewise, Tinoco (1998) showed that religiosity moderated the degree to which students associated with various Christian churches were willing to join teams with students affiliated with other Christian denominations. » E. (King Jr. & al., 2014, p.104) et adapté par l'auteur.

⁴ Traduit de « highly religious Christian respondents reported less favorable perceptions of having a working relationship with a Muslim vs. Christian co-worker and lower attraction to an organization in which they would have a Muslim co-worker. Christian respondents who were relatively low in religiosity did not exhibit the pattern of in-group preference and negative expectations with regard to a Muslim co-worker found among high-religiosity respondents. » (E. King Jr. & al., 2014, p.111-112) par l'auteur.

Figure 2 : Modélisation des déterminants du comportement du manager face au fait religieux
(Guillet, 2020 ; Guillet & Brasseur, 2019 ; d’après Ajzen & Fishbein, 1980)



II/ Méthodologie

Nous présenterons successivement le recueil puis le traitement des données.

1/ Recueil des données

Nous avons privilégié une approche qualitative par entretiens semi-directifs. L'échantillon se compose de 16 managers (figure 3). Notre choix a été d'ouvrir l'étude à la fois sur les managers de proximité, mais également les managers situés plus haut dans la hiérarchie afin de mieux saisir les différentes interactions de rôles. Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien structuré en deux grandes phases : un recueil des expériences vis-à-vis du FRT et de sa gestion d'une part, puis une étude des facteurs expliquant les comportements managériaux d'autre part reposant sur la modélisation proposée. La « religiosité du manager » pouvant être un facteur explicatif du comportement du manager (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020 ; Cintas & al., 2020), nous avons tenté de diversifier les types de religiosités. L'échantillon se compose ainsi de 11 croyants de différentes religions, 2 agnostiques et 3 athées. Nous avons opté pour un accès au terrain par parrainage en raison de la nature sensible de cette recherche (Honoré & al., 2019). Nous avons pris soin de ne pas recourir au même parrain afin de limiter le risque de biais instrumental (Thietart & al., 2014). Nous avons donc mobilisé 7 parrains différents. Notre échantillon a alors été obtenu à partir de la diffusion d'annonces sur les réseaux sociaux – LinkedIn notamment – et les entretiens ont été réalisés uniquement par téléphone. Nous avons ainsi souhaité limiter les biais à travers et/ou résultant de notre mode de collecte des données. Nous avons par exemple tenté de réduire le biais de désirabilité sociale en (1) interrogeant des managers que nous ne connaissons pas, (2) en réalisant les entretiens à distance afin d'éviter les biais liés à la présence du chercheur, (3) en garantissant l'anonymat des répondants et (4) en les interrogeant également sur les comportements qu'ils ont pu observer chez leurs confrères. Nos entretiens se sont alors basés sur un guide d'entretien unique visant à recueillir des informations sur l'expérience des managers de la gestion du fait religieux ainsi que sur les motivations sous-jacentes aux comportements. Afin de simplifier la lecture, nous avons choisi dans la suite de

cette recherche d'utiliser la fonction (manager, directeur, DRH/Diversité/DG), le type de structure (privé/public) ainsi que le couple religiosité/religion pour qualifier chacun de ces répondants. De même nous utiliserons le terme de « religieux » pour désigner les individus qui appartiennent à une religion.

Figure 3 : Échantillon de l'étude exploratoire

Type de managers	Répondant	Fonction	Type de structure	Secteur d'activité	Religiosité	Religion	Appellation dans le corps du texte dans la suite de cette recherche	
Managers de terrains	Manager	1	Responsable projet	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 1
		3	Manager et syndicaliste	Entreprise de droit privé	Transport urbain	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 2
		4	Manager	Entreprise de droit privé	Restauration rapide	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 3
		8	Manager	Entreprise de droit privé	Industrie pharmaceutique	Athée		Manager privé athée
		12	Manager	Administration publique	Préfecture	Adhère à une religion	Chrétien (protestant)	Manager public protestant
		13	Manager	Entreprise de droit privé	Enseignement	Agnostique		Manager privé agnostique
	15	Manager	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Adhère à une religion	Hindouiste	Manager privé hindouiste	
	Directeur centre de coût	6	Directrice point de vente	Entreprise de droit privé	Restauration rapide	Adhère à une religion	Musulman	Directeur privé musulman 1
		7	Directeur et formateur	Collectivité territoriale et entreprise de droit privé au Sénégal	Collectivité locale	Athée		Directeur public athée
9		Directeur point de vente	Entreprise de droit privé	Pompe funèbre	Adhère à une religion	Musulman	Directeur privé musulman 2	
Managers du sommet stratégique	Responsable diversité	2	Responsable diversité	Entreprise de droit privé	Informatique	Adhère à une religion	Il ne veut pas en parler	Responsable diversité privé religieux
		16	Responsable diversité	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Agnostique		Responsable diversité privé agnostique
	DRH	5	DRH	Entreprise de droit privée	Grande distribution et industrie pharmaceutique	Adhère à une religion	Chrétien (catholique)	DRH privé catholique
	DG	10	Directeur général	ONG	Caritatif	Athée		DG privé athée

	11	Directeur général	Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)	Logement	Adhère à une religion	Juif	DG privé juif
	14	Directeur général	ONG	Caritatif	Adhère à une religion	Chrétien (protestant)	DG privé protestant

2/ Traitement des données

Le corpus a donc été préparé comme le propose Gavard-Perret, & al. (2012). La retranscription de chaque entretien a duré environ une journée, en moyenne, en comptant en 5 à 6 heures par jour. Nous avons fait le choix de nous appuyer sur la méthode de l'analyse thématique (Paillé & Mucchielli, 2016) pour analyser notre corpus. L'analyse de contenu a également été réalisée avec l'aide de l'outil informatique (Paillé & Mucchielli, 2016). Nous avons – en ce sens – opté pour le logiciel NVivo12. Nous avons ainsi fait un travail de repérage puis de regroupement des thèmes abordés lors des entretiens (Paillé & Mucchielli, 2016) à travers la création de nœuds (figure 4) reposant sur notre modélisation. Ainsi chacun des nœuds primaires et secondaires initialement créer correspondait aux facteurs contextuels proposés dans notre modèle. Étant dans une démarche déductive, nous avons procédé par thématisation séquentielle (Paillé & Mucchielli, 2016) en partant d'une première retranscription – en l'occurrence celle du manager syndicaliste (manager privé musulman 2) – pour identifier nos thèmes. Nous avons procédé ensuite à des fusions, subdivisions, regroupements et hiérarchisations de thèmes et en le subdivisant en unités de signification avec la création de différents nœuds sur NVivo12 (Paillé & Mucchielli, 2016). Nous avons choisi de mettre en œuvre un codage multithématique (Ayache & Dumez, 2011). Afin d'éviter le risque de circularité, le codage a été réalisé « *en combinant les codes tirés du matériau et les codes tirés de la théorie* » (Dumez, 2013, p.32) et de procéder à plusieurs lectures flottantes du corpus (Ayache & Dumez, 2011) afin de repérer les thèmes récurrents. Notre revue de littérature nous a permis de créer nos nœuds de premier niveau. Nous nous sommes ainsi limités aux différents facteurs contextuels. Dans un second temps, nous avons complété et modifié ces nœuds à partir des éléments provenant de nos entretiens.

Figure 4 : Création des nœuds

NŒUD DE PREMIER NIVEAU	NŒUD SECOND NIVEAU	NŒUD DE TROISIEME NIVEAU
Religiosité du manager	Rapport aux religions et à la foi	
	Rapport à la foi	
	Rapport à la spiritualité	
	Rapport aux pratiques culturelles	
	Rapport individuel à la laïcité	
Profil du manager	Style de management	
	Expérience du management	
	Formation au management	
	Conception de l'organisation	
Situation perçue	Société	Particularités culturelles
		Réglementation
		Médiatisation
	Événements	Événements extérieurs à l'entreprise
	Organisation	Statut, finalité et taille de l'organisation

		Culture et pratiques de l'organisation
	Poste occupé et organisation du service	
	Fait religieux	
	<u>Les tiers</u>	<u>Clients/usagers</u>
		<u>Pressions des autres salariés</u>
		<u>Lieu d'exercice du salarié et de son statut</u>
	<u>La personne du salarié</u>	<u>La religion et du poste du salarié</u>
		<u>Comportement général du salarié au travail</u>

III/ Résultats et discussion

1/ Résultats de la recherche

Cette recherche exploratoire a permis de confirmer l'influence des trois variables identifiées (situation perçue, profil du manager et religiosité) tout en les affinant. Deux facteurs contextuels semblent ressortir de nos résultats : la perception de la situation et la religiosité du manager. Nos résultats montrent en effet que le profil du manager semble influencer son comportement à travers seulement deux dimensions : son style de management et son expérience de management. Nous proposons donc ici de développer les deux autres facteurs contextuels.

1.1/ Enrichissement de la variable « situation perçue »

La perception de la situation semble impactée par plusieurs types de facteurs externes à la personne du manager. Il s'agit tout d'abord de la (1) **société** dans laquelle évolue le manager. Cette dernière oriente le manager à travers la (a) **réglementation** (laïcité, non-discrimination, etc.) et la (b) **culture nationale**. Il ressort en effet des différents entretiens une référence systématique au principe de laïcité lorsqu'il s'agissait de parler de la gestion du fait religieux – sans qu'il n'y ait toutefois d'homogénéité dans la manière d'appréhender la laïcité. Bien qu'omniprésent, le concept de laïcité renvoie donc à des réalités différentes en fonction des répondants. Pour les uns, la laïcité implique que le religieux n'a pas à s'exprimer publiquement. Certains managers vont ainsi estimer qu'il doit être limité à son expression la plus rudimentaire.

« En France on accepte d'être laïc et donc d'avoir généralement un fait religieux qui est minime en entreprise » (DRH privé catholique)

Pour d'autres, la laïcité renvoie à l'absence de religion d'État, de religion primant sur les autres. Il s'agit en somme d'une garantie offerte aux citoyens de pouvoir croire ou non, de pouvoir pratiquer ou pas (Directeur privé musulman 1). Parallèlement à cela, certains managers estiment que la laïcité est mal comprise... en étant considérée aujourd'hui comme *« la négation de la religion. »* (Manager privé musulman 1). Pour le manager public protestant, elle est perçue comme un moyen de vivre ensemble et d'apaiser les conflits et différences. De son côté, le manager privé musulman 2 parle lui de transformation – idée reprise par le manager public protestant – et renvoie à la lecture de la réglementation. À ce titre, il compare la laïcité à un feu tricolore... le rouge alors correspondant à la neutralité et un le vert à la liberté de conscience.

Le discours semble ainsi contenir une opposition suivant l'angle d'analyse adopté : interdiction du fait religieux lorsque la question est abordée sous un angle professionnel, et permission de ce dernier lorsque le manager aborde la question sous un angle personnel.

Le manager privé agnostique évoque d'ailleurs des erreurs d'interprétation de la part de collègues, de sa hiérarchie et de représentants du personnel qui estiment devoir appliquer le

principe de laïcité alors qu'il n'en est rien : ce dernier ne s'appliquant qu'aux agents publics ou personnes exerçant dans des structures qui ont une mission de service public.

« La manière dont est rédigé le règlement intérieur prête à question. L'avis des délégués du personnel sur ce point prête également à question. Je pense qu'il y a une grave confusion entre la laïcité en tant - ça c'est important qu'agent du service public - et la laïcité en tant que salariés de droit privé dans une structure qui poursuit un but lucratif. Et je pense que beaucoup de mes collègues considèrent la laïcité comme.... considèrent le principe de laïcité dans les services publics et à destination de ses agents comme la règle fondamentale. Et ce n'est pas le cas. » (Manager privé agnostique)

Ensuite, nous avons relevé l'impact (2) **des médias et des événements extérieurs**. Après une prise en compte des (a) **événements extérieurs** (attentats, etc.) dans notre modélisation initiale, nous avons pu grâce à cette étude qualitative, compléter notre variable à travers l'impact des (b) **médias** : ces derniers agissant sur la vision du monde du manager et sur l'image de l'organisation. Quoique marginales, certaines réponses de managers confèrent une portée très large à l'influence de la médiatisation du religieux, celle-ci opérant, selon eux, aussi bien sur les représentations que sur le rapport au religieux (manager privé musulman 2 et 3, DG privé athée). Ainsi, pour le manager privé musulman 3, une médiatisation en continu – et le traitement médiatique qui en découle – est à l'origine d'une représentation négative du religieux – en l'occurrence de la religion musulmane. Les médias peuvent impacter le manager (ou les salariés) à travers les informations qu'ils véhiculent. Le DG privé athée évoque à ce sujet le problème des fausses informations qui demeurent pour lui un vrai problème à gérer.

« le risque c'est qu'on soit dans de la fake news permanent. Je trouve que ça... c'est quelque chose de compliqué avec les réseaux sociaux. » (DG privé athée)

Un autre manager évoque la stratégie de certains médias (site internet, etc.). Le traitement médiatique, comme la manière dont les événements sont mis en scène, pourrait, d'après le manager privé musulman 2, impacter l'image de l'entreprise.

« Ils ont même fait des articles sur notre entreprise pour dire qu'elle était aux mains des islamistes » (Manager privé musulman 2).

Il ressort de ces entretiens que le traitement médiatique peut avoir une incidence sur l'atmosphère dans laquelle s'exprime l'expression religieuse, et sur les prédispositions du manager à la percevoir. Nombre de managers ont ainsi évoqué la prise en compte du traitement médiatique du fait religieux de l'entreprise lorsqu'il convient d'y apporter une réponse. Régulièrement, cette question de l'image de l'entreprise revient. Peu importe la manière de gérer le fait religieux, estime le manager privé musulman 1 : en termes d'images, *« il n'y a que des coups à prendre dans cette histoire (rire) »*. La réponse semble ici résulter de l'arbitrage du manager qui doit gérer le fait religieux. Il s'agit ici, selon nous, d'un facteur pouvant impacter le comportement dans le temps ou expliquer des changements brutaux de comportements managériaux.

Notre étude nous a également permis de confirmer l'impact de (3) **l'organisation** sur les perceptions du manager. Cette dernière modifie le comportement en raison de son (a) **statut** (public/privé), de (b) sa **taille et/ou finalité**, de sa (c) **culture et de ses pratiques vis-à-vis du fait religieux**. Un grand nombre de managers ont en effet rattaché leur référence au principe de laïcité au statut juridique de l'organisation dans laquelle ils exercent. Se pose donc la question du lieu d'exercice du manager. Une distinction s'opérerait entre structures publique et privée. Le statut de l'organisation impacte aussi bien le comportement des usagers/clients que des salariés : par ses caractéristiques propres, le service public génère chez ses collaborateurs un autocontrôle se rapportant aussi bien à cette question (manager public protestant) qu'aux

comportements que l'on attendrait d'eux (manager privé agnostique). D'où l'évocation par certains managers des modalités de recrutement pour expliquer la présence ou non dans leur structure de fait religieux : concours pour la fonction publique nationale (manager public protestant), procédures de recrutement du secteur privé (manager privé musulman 1 et 2, DG privé athée et juif, manager privé agnostique et hindouistes) ; voire, une remise en question du processus de recrutement dès lors que le fait religieux au travail semblerait poser des difficultés (manager privé agnostique). Face aux pressions extérieures (clients/usages, etc) comme internes, la gestion du fait religieux diffère également selon la taille de la structure (manager public protestant et responsable privé diversité religieux). Sont à leur tour évoquées d'ailleurs la forme juridique comme sa finalité (DG privé athée, manager public protestant et DG privé protestant).

« Mais c'est vrai que moi je suis quand même dans un bureau d'études associatif... qui est quand même moins contrainte par des logiques financières. On ne cherche pas à être lucratif (...) Nos activités reposent sur un certain nombre de principes... voilà... humanistes. On a une culture. Et c'est aussi un peu le rôle du manager de faire partager cette culture. » (DG privé protestant)

Culture et pratiques organisationnelles influent sur les comportements managériaux. Le DRH privé catholique relate son expérience de DRH au sein de deux structures : l'une de culture américaine, l'autre de culture française. Dans l'entreprise française, la culture de la laïcité aurait pour effet, selon lui, d'interdire toute expression religieuse au travail, tandis que dans l'entreprise américaine, la mise en place d'une salle de prière n'a posé aucun souci en raison même de la culture de l'entreprise.

« On était sur une entreprise américaine... donc culturellement ça n'a pas choqué les salariés. » (DRH privé catholique)

La culture organisationnelle semble pour certains répondants devoir s'appliquer même en dehors de la France métropolitaine (DG privé athée) ; pour d'autres, lorsque l'organisation intervient hors des frontières de la France métropolitaine, il importe davantage de respecter la culture étrangère, voire de s'y adapter (directeur public athée, manager privé athée et DG privé protestant). L'évocation de la politique adoptée par la structure en matière d'expression religieuse au travail, se retrouve dans plusieurs entretiens. Cette posture peut être officieuse (manager privé musulman 2) ou clairement définie, par une structure qui l'inscrit, par exemple, dans ses statuts (DG privé athée).

« C'est quelque chose qui est connu. Officiellement ça n'existe pas. » (Manager privé musulman 2)

En lien avec cela, nous avons relevé que (4) **l'état du service et le poste occupé** par le salarié pouvaient influencer le comportement. Le manager prendrait ainsi en considération, de manière pragmatique, l'impact de l'expression religieuse sur son service. Il regarderait également la situation à laquelle son service se trouve confronter, et les marges de manœuvre dont il dispose. Ainsi, au niveau central, lorsque l'entreprise accepte l'expression religieuse au travail, il est demandé au manager de proximité *« de faire tourner correctement son service » (Responsable diversité privé religieux)* dans un *« respect de l'organisation du travail » (manager privé musulman 2)*. Ceci se retrouve également au niveau le plus bas de la ligne hiérarchique. Le manager privé agnostique explique, par exemple, que le fait religieux ne le dérange pas lorsqu'il ne l'empêche pas d'atteindre des objectifs. Lorsqu'il s'était agi d'accepter ou non de laisser un collaborateur prier au travail, le manager privé musulman 2 explique que cela se faisait sous réserve de ne pas retarder le service. Le manager peut donc être amené à accepter le fait religieux tant que cela peut servir l'intérêt aussi bien de service que de l'entreprise : en l'occurrence lorsque cela ne génère pas la bonne marche du service.

« ...ils ferment les yeux et disent : le gars est performant au travail, il est corvéable à souhait. Et c'est vrai. (...) Ces managers, les RH s'en accommodent très bien. Ils font leur prière de manière discrète sans déranger personne. Après tout est-ce que ça dérange ? » (Manager privé musulman 2)

Le manager peut ainsi être conduit à prendre en compte les rapports humains au sein du collectif ou avec les clients ou usagers (manager public protestant). On peut ainsi souhaiter récompenser un collaborateur au comportement irréprochable (manager privé musulman2). Toutefois, le manager semble également devoir prendre en compte la situation particulière de son service. Le directeur privé musulman 1 explique se retrouver parfois dans l'obligation de refuser d'accéder à certaines demandes, après avoir évalué les difficultés potentielles qu'un avis favorable pourrait laisser poindre au niveau de la masse salariale ou du fonctionnement général du centre de coût.

Autre variable qui ressort de nos entretiens, (5) le **fait religieux** en lui-même puisqu'il semble impacter les comportements managériaux. Ceci est donc conforme à la modélisation initiale. Il en résulte aussi que le fait religieux (a) peut être **délicat à appréhender**. Il paraît, en effet, parfois difficile de le distinguer du culturel. Les managers évoquent ainsi quelquefois leur manque d'expériences et de connaissances du religieux pour expliquer leur inaction. En dehors de cela, certains managers évoquent (b) la **visibilité** du fait religieux, (c) **l'attitude du salarié dans son expression de sa religiosité**, ainsi que le (d) caractère **individuel ou collectif** du fait religieux pour expliquer leurs comportements. Distinguer ce qui relève du fait religieux ou du culturel, reste complexe, comme le mentionne le directeur public athée. Intervenant à Mayotte dans le cadre d'une formation destinée à de futurs agents territoriaux, il a choisi de ne pas intervenir en ce qui concerne le port de certaines tenues vestimentaires, ignorant s'il s'agissait de tenues manifestant un caractère religieux ou culturel.

« Je ne suis pas intervenu sur sa tenue. Pour moi c'était une tenue locale. C'est après seulement que j'ai appris que c'était une tenue d'iman et de marabout. » (Directeur public athée)

Sans le savoir, un manager peut donc être amené à gérer une situation liée à une expression religieuse au travail. Cette situation peut d'ailleurs induire une absence de comportement. Ignorant être en présence d'un fait religieux, le manager ne réagit pas. À proprement parler, il ne peut donc pas s'agir d'un comportement en réaction à un fait religieux. L'ignorance explique tout simplement **l'incapacité à reconnaître** une situation et l'absence de réaction.

D'autres répondants indiquent un risque : se focaliser sur des manifestations, des signes apparents se rapportant exclusivement à certaines religions (manager privé musulman 1, DG privé athée et manager privé agnostique) – ce qui altérerait la manière de gérer le fait religieux.

Le directeur public athée trouve, quant à lui, qu'« il y a fait religieux et fait religieux ». Évoquant des assistantes maternelles dont il avait la charge, il constate que c'est la nature ostentatoire ou non du fait religieux qui influençait la nature de sa réponse à apporter.

« Évidemment il y a plein d'assistantes maternelles qui ont des petites croix, des petites mains de fatma... ça je m'en fous. Ça ne me gêne pas ça. Mais quand c'est ostentatoire, que c'est vraiment du prosélytisme... non » (Directeur public athée)

Parfois, se présentent au manager des situations de fait religieux au travail en raison d'éléments qui « franchissent la ligne », le seuil de l'acceptable. Bien des témoignages de managers (DG privé athée, responsable diversité privé agnostique) posent la question du prosélytisme comme ligne de démarcation entre ce qui est admis et ce qui ne l'est pas. Se trouver en présence d'un fait religieux individuel – isolé – sans prosélytisme rend la situation moins délicate et favorise l'adoption d'un autre type de management, de comportement.

« Il me remonte par la représentante du personnel qu'il y a des situations de filles voilées dans des établissements. On découvre qu'il y a un établissement, qu'il y a une personne qui arrive avec un foulard. Ça relativise un peu. Et donc à partir de là, c'est le manager de proximité qui prend en compte la situation individuelle (...). Mais dans la mesure où la fille ne fait ni prosélytisme... et puis en plus c'est une bonne professionnelle par ailleurs... on tolère... on fait avec... mais on est vigilant à ce que ça ne dérape pas (...) Mais nous sommes aussi dans un cas isolé. » (DG privé athée)

Nous avons également identifié une autre variable explicative : (6) la **réaction des tiers**. Il s'agit ici d'un apport par apport à la modélisation initiale. Il peut s'agir pour le manager de prendre en compte les comportements (a) des **clients ou usagers** ou (b) **des autres salariés vis-à-vis du fait religieux et/ou de la gestion du manager**. En effet, les répondants mentionnent également le rapport avec d'autres partenaires de l'organisation, notamment les clients et usagers comme éléments explicatifs (responsable diversité privé religieux, directeur privé musulman 1, directeur public athée, DG privé athée, DG privé juif et manager public protestant). Leur comportement peut relever d'un certain « *courage managérial* », comme le souligne le responsable diversité privé religieux, lorsqu'il s'agit de passer outre les demandes des clients, etc., ou de dire « *ben non ce n'est pas acceptable* » lorsqu'on lui demande de limiter l'expression religieuse de ses collaborateurs. Des éléments extérieurs à l'organisation, comme les usagers ou les clients, par leur manifestation du fait religieux, peuvent faire peser sur le manager une certaine pression. Pareille situation peut alors l'inciter à modifier son comportement à l'égard de leur expression religieuse. Le directeur public athée explique avoir mis en place des repas de substitution dans les cantines scolaires pour s'assurer une paix sociale au sein de la collectivité pour laquelle il travaillait. L'organisation peut, comme nous le rapporte le manager public protestant, imposer à l'utilisateur ou à son client ses propres règles et valeurs. À l'inverse, le directeur privé musulman 1 précise se trouver dans l'obligation d'adopter certains comportements vis-à-vis de l'expression religieuse de ses collaborateurs en raison des réactions de sa clientèle. À cet égard, son comportement semble donc conditionner par la crainte des plaintes éventuelles qu'une partie de sa clientèle pourrait adresser. Cette question paraît encore plus complexe lorsque la structure reçoit du public. Le directeur privé athée explique devoir tenir compte à la fois des comportements des personnes accueillies, mais aussi de son personnel, et chercher à rendre cohérent ceux permis aux différents groupes d'individus qui fréquentent la structure. Dans le cadre de cette étude, plusieurs managers à l'évocation de cette pression que les salariés peuvent exercer sur eux, suggère qu'elle devient l'un des critères de leur choix. Parfois même, le premier, comme l'atteste cette observation du manager privé musulman 1 : « *la pression vient en premier des salariés* ». D'où l'impression ressentie d'« effet de masse » puisque le manager adapte ici son comportement à la densité d'expressions religieuses auxquelles il se trouve confronté.

« Il y avait aussi un effet masse...parce que maintenant que je réfléchis... ils avaient tous des trucs qui auraient posé problème en France... (...) Mais bon, il y a 90% de la population qui est musulmane et qui n'a pas la même version de la laïcité – même s'ils sont français – que la laïcité à la française. C'est différent quoi. » (Directeur public athée)

La réaction des autres managers peut également orienter le manager dans sa prise de décision. Cela se vérifie aussi bien pour les managers ayant un même niveau hiérarchique que pour ceux d'un niveau hiérarchique inférieur.

« C'est-à-dire j'ai des managers qui n'arrivent pas à dire non tout court, et d'autres qui arrivent à dire non et à l'assumer, et d'autres non... d'autres qui arrivent à être influencés par des salariés... parce qu'ils ont peur derrière des répercussions...quand ils sont seuls et que les salariés veulent boycotter, etc. » (Directeur privé musulman 1)

Quoi qu'il en soit, le manager s'appuie sur l'ambiance et le comportement de ses collaborateurs pour choisir celui qu'il convient le mieux d'adopter.

Pour finir, la perception du manager semble être également impactée par (7) **la personne du salarié**. Cette nouvelle variable comporte plusieurs dimensions. Le manager peut ainsi prendre en compte (a) **le lieu d'exercice du salarié**, (b) **l'adéquation entre le poste et la religion du salarié**, ainsi que (c) **son comportement général** en dehors de toute expression religieuse. À travers les différents entretiens réalisés, il apparaît une importante variété de situations dans lesquelles la religiosité des salariés peut s'exprimer au travail. Notre codification nous a ainsi permis de repérer qu'il convenait tout d'abord de distinguer le lieu d'exercice du salarié. Le DRH privé catholique évoque ainsi le statut particulier du salarié détaché. Cette interrogation, un manager de la fonction publique l'expose à son tour. Envoyé en mission à Mayotte pour y former des agents territoriaux, il se retrouve confronté à l'expression religieuse des fonctionnaires. Dans ce contexte, pour adapter au mieux sa réponse à pareille manifestation, son choix, nous explique-t-il, a consisté à tenir compte du lieu : « *dans ma tête je me dis « tu es à Mayotte... t'es pas sur la métropole » (rire) » (Directeur public athée)*

Ce dernier développe une analyse comparable lorsqu'il s'agit de réagir face à l'expression religieuse d'une assistance maternelle, travaillant pour la municipalité qui la rémunère, mais exerçant sa profession à domicile.

« Ma difficulté c'était que c'était chez elle. Voilà. Ça aurait été dans une crèche... heu... dans la crèche c'est non. Point. » (Directeur public athée)

Lorsqu'il s'agit pour un manager de choisir le comportement à adopter, des répondants ont donc indiqué avoir pris en considération d'une part le statut du collaborateur (manager public protestant, manager privé agnostique), et d'autre part, son lieu d'exercice.

Le responsable diversité privé religieux évoque, par ailleurs, des prestations régulières de missions de consulting chez des clients – en France comme à l'étranger – et des retours qui lui ont été communiqués. En présence d'une expression religieuse, le manager pour choisir un comportement adapté, peut prendre en considération le lieu d'exercice à proprement parler : soit sur le lieu de travail, ou chez le salarié dans le cadre d'un travail à domicile ; soit à l'extérieur de l'entreprise, dans le cadre de déplacements. Au manager de s'adapter, selon la situation. Outre ces différents critères, il en a revient un autre régulièrement dans les entretiens : le comportement général du collaborateur.

« Moi le seul facteur c'est juste la personne, de savoir comment elle est dans le restaurant. Voilà. Comment elle est. Comment elle se comporte etc. etc. C'est un facteur qui joue énormément. Voilà. » (Directeur privé musulman 1)

L'exemplarité du salarié dans l'exercice de ces fonctions, nous explique ce manager, voilà un critère qui peut l'amener à répondre favorablement à une demande. À l'inverse, un comportement général inapproprié peut contraindre le manager à sanctionner le salarié ou refuser d'accéder à sa demande.

« Dans la plupart des cas il va transmettre que si l'agent fait de l'absentéisme, que si l'agent, ça se passe mal avec lui, et s'il y a un mot d'ordre en interne qu'il faut chercher à le licencier...là il va chercher la petite bête. » (Manager privé musulman 2)

Aussi le manager peut-il être amené à adapter son comportement suivant des critères objectifs (retard, qualité du travail, etc.) et subjectif, ou en fonction de ses impressions, son « ressenti » sur le comportement du salarié au travail. De l'interaction manager/salarié comme de l'expérience pourront orienter les choix de comportement du manager qui se trouve en présence d'expressions religieuses.

1.2/ Affinage du facteur contextuel : la religiosité du manager

Notre étude montre aussi que la **religiosité du manager** impacte également son comportement à travers principalement deux dimensions : (a) **la religion et la foi du manager**, (b) **le rapport à la laïcité du manager**. Nous avons également pu observer que certains managers souhaitaient ne pas donner de précision sur leur appartenance religieuse. Lors des entretiens, plusieurs managers ont expliqué leur comportement à partir de leur religiosité. Pour le DRH privé catholique, le fait d'être religieux impacte forcément ses valeurs et par conséquent ces choix, et ce, malgré le fait qu'il distingue sa vie religieuse de sa vie professionnelle. Plusieurs répondants estiment également que leur propre religiosité modifie la manière dont ils peuvent accueillir l'expression religieuse d'autrui. Pour le manager privé musulman 1, le fait d'être musulman le rend plus compréhensif.

« Je vais peut-être être plus compréhensif envers les personnes religieuses. Je vais peut-être plus facilement comprendre ce qu'elles endurent comme contrainte. » (Manager privé musulman 1)

Cette idée se retrouve chez le directeur privé musulman 1. Ce dernier observe d'ailleurs une différence entre son traitement du fait religieux et celui de son adjoint, différence directement liée, selon lui, à ses croyances.

« Il y a un impact de ma religion sur mes choix parce qu'on se met à la place de la personne. On comprend mieux la personne. (...) Par contre mon directeur adjoint lui il s'en fout. (...) Il leur disait directement non, car il savait derrière que quand ils vont venir que je vais être influencé entre guillemets...c'est-à-dire que je peux dire oui. » (Directeur privé musulman 1)

De manière plus globale, le manager privé musulman 2 évoque l'influence de sa foi sur sa manière de travailler. Elle va borner son comportement, lui servir de référence et cadre pour définir ce qu'il peut faire et ce qu'il ne peut pas faire.

« (...) ma pratique religieuse, ma foi, ma manière d'être impactent fortement ma manière de travailler. Pourquoi ? (...) C'est un hadith qui est attribué à la femme du prophète qui disait : le prophète était un coran sur patte. Il était par son comportement l'exemple même de la sagesse contenue dans le coran. Et c'est vraiment dans cette optique-là... c'est à dire...je vais vous donner un exemple. Vous travaillez. Vous avez un collègue qui finit...je vais dire ça au hasard...à 20 heures...heu...et qui a 3 minutes de retard. Vous allez lui pointer ses 3 minutes. Il va vous demander de mettre 20 minutes, ou 17 minutes...sachant qu'à 16 minutes il y a une bonification. Donc il vous demandera de mettre 17 minutes. Si vous le faites, vous volez l'entreprise. Si vous ne le faites pas, vous ne volez pas l'entreprise...mais vous n'êtes pas bien avec le collègue. Toutes ces questions-là...heu...il y a une démarche. » (Manager privé musulman 2)

Sa religiosité semble, de ce point de vue, servir de cadre à son comportement. Il en est de même pour des managers appartenant à d'autres religions. À ce titre, le DG privé protestant explique que de son appartenance à la religion protestante, résulte une ouverture vers autrui, qui se retrouve au travail dans ses relations avec les autres.

Nous pouvons par ailleurs observer que le rapport à la religion affecte également les managers qui ne sont pas croyants. Le directeur public athée indique regarder l'expression religieuse au travail en fonction de son rapport à la laïcité. Il peut alors s'agir d'un positionnement politique. Le manager privé musulman 2 évoque, quant à lui, l'appartenance politique de certains managers pour expliquer leur comportement, tandis que le manager privé agnostique parle de conviction politique.

*« Et c'est défendre des convictions politiques et personnelles pour certains de mes collègues. »
(Manager privé agnostique)*

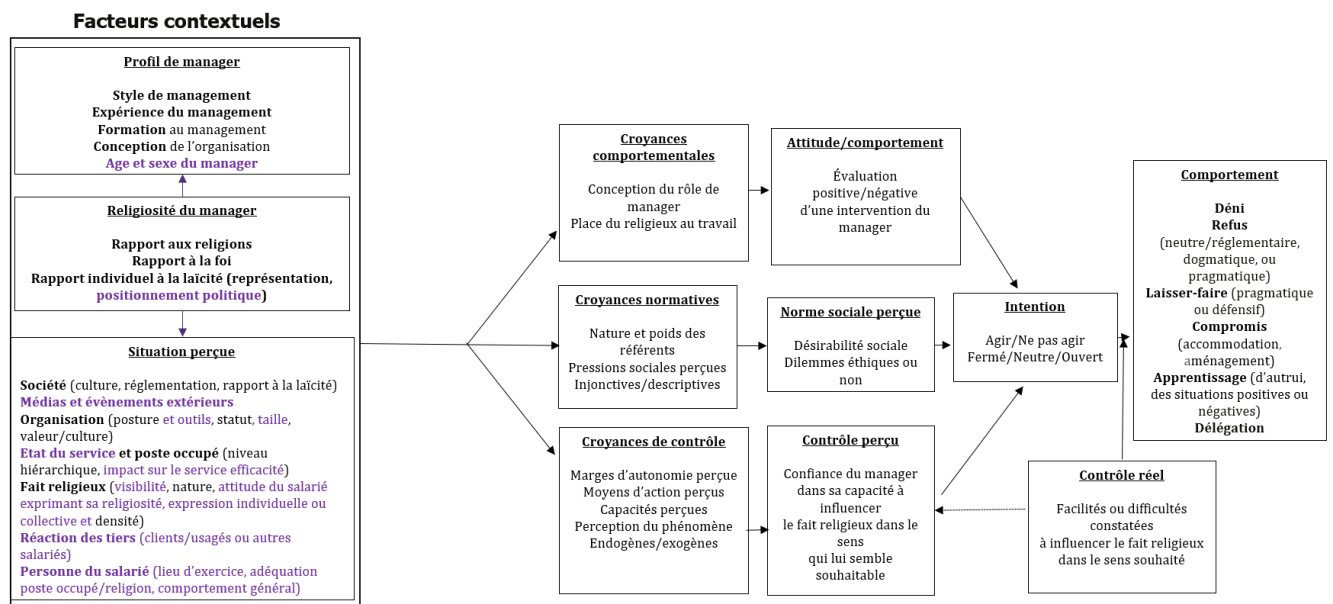
Certains managers ont également établi un lien entre leur religiosité et leur style de management (manager public protestant, DG privé protestant). Le manager public protestant explique ainsi ne pas croire en l'autoritarisme... et que son appartenance religieuse lui permettait de servir de modèle à ses collaborateurs.

2/ Discussion

Notre recherche a permis de faire ressortir plusieurs apports. Il nous semble intéressant de noter une difficulté sémantique liée à l'usage d'une part du modèle du comportement planifié, et d'autre part, à l'étude du fait religieux. Il s'agit de l'acception donnée au mot « croyance ». Nous avons défini le fait religieux comme un comportement en lien avec les croyances de l'individu. Saroglou, Kaelen & Bègue (2015, p.14-15) définissent la religion à partir de la croyance. Une religion produit des croyances partagées par l'ensemble des membres de la communauté. D'où la possibilité de parler de croyances religieuses. Mais qu'est-ce qu'une croyance ? Bazin (2013, p.78) estime que *« la croyance renvoie [...] à une adhésion du sujet à une pensée qu'il tient pour vraie, sans vérification ou confrontation. Cette adhésion peut aller de la certitude (absence de réserve) au doute (hésitation) et permet au sujet d'exercer un jugement »*. Ce jugement peut alors s'exercer à travers des preuves dont l'individu dispose. Or *« selon la classification kantienne, on peut dire que la croyance religieuse ne se distingue de la croyance ordinaire, ni en fonction du contenu objectif ni du type d'acte, mais bien en fonction des modalités inférentielles de justification des croyances »* qui ne demandent pas de preuves *« pour justifier son contenu de croyance »* (Margel, 2015, p.127). À cet égard, Lamine (2010, p.95-96) observe qu'il serait possible de proposer plusieurs sens à la notion de croyances religieuses. Un questionnement anthropologique sur le verbe « croire » souligne aussi l'aspect paradoxal de ce terme, exprimant *« aussi bien le doute que l'assurance »*. La notion de croyance religieuse est donc en soi ambiguë. Traiter de la croyance religieuse nécessite également de considérer son rapport à la norme véhiculée par la société. Ainsi, Piette (2003, p.55-56) considère que *« les croyances sont habituellement saisies comme un indice d'exotïcité, marquant un écart par rapport à une norme rationnelle, qu'il faudrait expliquer par des facteurs socioculturels »*. Or, selon lui *« la réorganisation des systèmes de croyances [...] est considérée comme un symptôme important des mutations contemporaines du fait religieux »* (Piette, 2003, p.56). Les relations croyances religieuses/normes rationnelles (véhiculées par la société française) d'une part, et le rapport entre évolution du système de croyances/évolution du fait religieux d'autre part, seraient en soi intéressante à approfondir puisqu'elles rajoutent de la complexité à la prise en compte de cette notion de croyance religieuse. Celle-ci n'est donc pas statique en soi. Elle évolue, en interaction avec d'autres variables. Qu'en est-il précisément de notre modélisation qui utilise également le terme de croyances ? Notre modèle du comportement planifié comporte trois types de croyances définies différemment. Nous avons choisi, dans le cadre de notre recherche, d'utiliser le terme « foi » en lieu et place de « croyance religieuse » afin de limiter les ambiguïtés par rapport à la notion de croyances religieuses d'une part, et de la distinguer, d'autre part, des trois types de croyances présents dans le modèle du comportement planifié. Nous avons eu l'occasion de voir que la religiosité, la perception et le profil du manager pouvaient constituer des facteurs explicatifs des différents comportements managériaux. Nous avons pu constater un possible lien entre la religiosité et le style de management. Les résultats obtenus, nous conduisent alors à modifier notre modélisation initiale, en restructurant nos différents facteurs contextuels, tout en tenant compte **d'une possible influence de la religiosité sur les autres facteurs contextuels**. Il s'agit d'un des apports de notre recherche. Ayant déjà eu l'occasion d'aborder la question de la laïcité, nous

nous proposons maintenant comme Sprimont & Cintas (2018) de considérer l'impact de la laïcité à travers deux aspects : une dimension individuelle que nous intégrons dans notre variable « religiosité » et une dimension collective intégrée à la variable « situation perçue ». Quoiqu'indissociable à notre objet de recherche, il nous semble, en effet, difficile de traiter du fait religieux sans le replacer dans son contexte. Honoré & al. (2019, p.63-65) précisent, à cet égard, l'importance de replacer la gestion du fait religieux dans son contexte historique et géographique. En France, la laïcité est d'ailleurs souvent associée à une absence du religieux de la sphère publique, comme l'attestent nos résultats. L'une des premières difficultés relèvent des multiples approches (idée, régime politique etc.) et définitions pouvant être associées à ce principe conduisant à des différences d'interprétations (Dukic, 2016) - Baubérot (2015) évoquant 7 représentations de la Laïcité. On associe d'ailleurs souvent au mot « laïcité » la locution adverbiale « à la française », ce qui sous-entend bien l'idée qu'elle peut être appréhendée différemment dans un autre cadre géographique (Bennani, 2015, p. 145-161) – cette dernière dépendant du caractère historique de sa construction.

Figure 5 : Proposition de modélisation



Ainsi, selon Poulat (2008, p.13), « [...] en France, la meilleure définition, la plus opératoire, apparaît historique et structurale : la laïcité, c'est le régime qui succède à la catholicité. [...] La laïcité s'est imposée progressivement, par étapes, à partir du moment où ce régime devient intolérable dans une société qui s'émancipe de l'Église. De là, une deuxième définition : la laïcité, c'est la liberté publique de conscience pour tous et pour toutes, pour chacune et pour chacun. ». Barthélemy & Michelat (2007, p.649) estiment, quant à eux, que « trois niveaux d'approche de la laïcité doivent être distingués : celui de l'idéal philosophique issu des Lumières, celui de la construction historique de la laïcité institutionnelle et celui des représentations sociales de la laïcité ». Ainsi « les représentations sociales de la laïcité puisent à la fois aux sources de son idéal et de son développement historique. L'histoire de la laïcité en a fait une valeur de la gauche, associée à l'anticléricalisme, voire à l'hostilité franche à l'égard de la religion. [...] La laïcité est « un code d'interprétation politique : il s'agit moins d'un corps de doctrine constitué que d'un système d'organisation et de perception du politique,

d'un code interprétatif et explicatif d'une vision du monde » (Barthélemy & Michelat, 2007, p.651). Il y aurait en cela un lien entre positionnement politique et idéologie, représentation de la laïcité et appréhension du fait religieux. L'un des managers qui avait relevé la dimension politique et idéologique du refus du fait religieux par certains managers (Manager privé musulman 2), avait ainsi établi un lien entre le refus et le positionnement d'extrême-droite du manager. Ceci complexifie l'analyse et montre qu'il est important de ne pas proposer une approche trop simplificatrice du rapport laïcité/comportements managériaux. Notre choix est d'intégrer cette question à notre variable « rapport individuel à la laïcité ». Notre recherche permet ainsi d'enrichir le modèle du comportement planifié par l'ajout de ces trois facteurs contextuels que nous avons pu compléter. Il s'agit d'apport théorique au modèle du comportement planifié.

À travers notre modélisation, notre recherche contribue à apporter des éléments de compréhension des mécanismes psychologiques en jeux. En somme, il s'agit également de permettre à l'organisation d'améliorer sa performance tant économique que sociale et de se situer à l'occasion, si elle le veut, dans une démarche RSE. Comme le montre la littérature, en présence d'un même fait religieux plusieurs comportements managériaux sont possibles (Guillet, 2020). Dès lors, identifier les proximités comportementales peut aider : le coach à orienter le manager vers un comportement plus adapté à la politique et/ou aux besoins de l'organisation ; le manager à limiter son mal-être au travail en limitant ses tensions de rôles (Volia, 2020), par exemple ; et le coach/formateur, mieux préparé alors lorsqu'il doit intervenir collectivement. Il s'agit ici d'une piste de recherche future. De plus, notre recherche peut servir au coach/formateur à choisir les outils et la pédagogie les appropriés à mettre en œuvre. Lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des problématiques en lien avec le fait religieux, l'intervenant ne peut pas, comme le rappellent Barth & al. (2019, p.70-71), utiliser l'ensemble des approches de la formation pour adulte. Notre recherche apporte des éléments théoriques pouvant être utilisés dans chacune de ces modalités de formation. Elle propose un éclairage lors de la conception des activités sur les éléments à mettre en œuvre – ce qui est compatible avec les formations de type « activation » et « communication ». Aussi offre-t-elle des éléments de compréhension supplémentaire à l'intervenant pour répondre aux objectifs des formations, à savoir : obtenir une action et une réaction du manager ou orienter le manager vers un autre comportement. Elle peut, selon nous, suggérer des outils pour permettre à l'intervenant d'entrer dans une logique de transformation en lui permettant d'agir sur certains facteurs contextuels qui orientent les comportements managériaux. Reste alors à déterminer les modalités, ainsi que les outils à mettre en œuvre ; ce à quoi notre recherche contribue également. Pour finir, il nous semble qu'à l'instar de Barth & al. (2019, p.77), notre recherche peut être employée dans le cadre de formation universitaire (ou non) à destination d'un public étudiant en vue de former les futurs managers sur la question de la gestion du fait religieux. Ce type de formation est d'ailleurs apprécié par les étudiants (Allen & al., 2018, p.312). Notre recherche permettrait alors de donner des éléments théoriques visant à une meilleure compréhension des différents comportements possibles, ainsi que des facteurs explicatifs, à un public qui n'est pas encore en situation de gérer le fait religieux, tout en lui fournissant les outils qui lui permettrait une meilleure introspection sur ses pratiques lorsque l'occasion se présentera.

Toutefois cette recherche n'est pas exempte de limites. Il convient à notre sens de relever quelques limites d'ordre théorique. La première d'entre elles relève de la nature statique de notre modèle puisqu'il s'appuie sur la théorie du comportement planifié alors que les comportements managériaux semblent suivre certaines dynamiques (Guillet, 2020). Il serait donc intéressant d'étudier ces dynamiques. Il convient de noter également qu'à de nombreuses reprises, le modèle du comportement planifié a été critiqué (Morgan et Bachrach, 2011; Conner & Armitage, 1998; Wolff, Nordin, Brun, Berglund, & Kvale, 2011). Ajzen (2011a, p. 63-64)

insiste d'ailleurs sur le fait que l'individu n'est pas forcément rationnel, en ce sens qu'il ne postule pas qu'il s'agit d' « *un acteur passionné et rationnel qui examine toute l'information disponible de façon impartiale pour en arriver à une décision comportementale* ». Ainsi, le choix d'une posture par le manager ne résulte pas d'une décision rationnelle – au sens de la rationalité absolue, développée par les économistes libéraux classiques. L'affect et les émotions peuvent « *avoir des effets indirects sur les intentions et le comportement en influençant les types de croyances qui sont saillants dans une situation donnée, ainsi que la force et les connotations évaluatives de ces croyances* ». Elles peuvent aussi « *servir de facteurs contextuels qui influencent les croyances comportementales, normatives et/ou de contrôle* » (Ajzen, 2011b, p.1116). Ce modèle en soi est donc insuffisant pour appréhender l'ensemble des comportements managériaux. D'où notre proposition de compléter notre propre modèle en prenant en considération la place que peut jouer l'émotion (Coget & al.,2009) dans le choix d'un comportement, par le manager, face au fait religieux. L'individu, et donc le manager, concède une place aux émotions et à l'affect, à l'influence du contexte social, etc., car les facteurs contextuels peuvent « *influencer indirectement le comportement en affectant les croyances des gens (voir Fishbein et Ajzen 2010, chapitre 7)* » (Ajzen, 2011 a, p.63-64 ; 2011b, p. 1115-1116). Des événements extérieurs ou non à l'entreprise : comme les attentats (Maillard, 2017), les expériences passées ou les sentiments qui résultent de sa confrontation à la religiosité d'autrui, etc., peuvent en ce sens avoir un impact sur les croyances du manager, et donc sur son intention de comportement. Nous pouvons donc également envisager d'enrichir notre compréhension des comportements managériaux à travers l'utilisation de cadre théorique alternatif.

Conclusion

Dans cette recherche, nous proposons une modélisation permettant une meilleure compréhension des comportements des managers en présence du fait religieux. Nous avons pu affiner et enrichir les trois facteurs contextuels que sont : la religiosité du manager, son profil et la situation qu'il perçoit. Une grille d'intelligibilité permettant de comprendre les réactions managériales observables en entreprise en ressort. Nous proposons comme pistes de recherche de l'approfondir, l'ajuster ou même la contredire. De même, il conviendrait de s'intéresser aux dynamiques reliant ces comportements.

Cette recherche peut ainsi contribuer à la formation des managers – et futurs managers - et au développement de leurs compétences, mais aussi d'apporter des outils permettant d'améliorer leur accompagnement. Elle peut ainsi contribuer à la mise place de formation initiale visant à préparer les étudiants à leur futur rôle de manager.

BIBLIOGRAPHIE

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I. (2011a). Is the theory of planned behavior an appropriate model for human fertility? Reflections on Morgan and Bachrach's critique. *Vienna Yearbook of Population Research*, 9, 63-74.

Ajzen, I. (2011b). The theory of planned behavior: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26 (9), 1113-1127.

Ajzen, I. (2012a). *Attitudes and persuasion*. In K. Deaux & M. Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Personality and Social Psychology* (pp. 367-393). New York: Oxford University Press.

Ajzen, I. (2012b). Job satisfaction, effort, and performance: A reasoned action perspective. *Contemporary Economics*, 5(4), 32-43.

Ajzen, I. (2015). Consumer attitudes and behavior: the theory of planned behavior applied to food consumption decisions. *Rivista di Economia Agraria*, 70(2), 121-138.

Ajzen, I., & Gilbert Cote, N. (2008). *Attitudes and the prediction of behavior*. In W. D. Crano & R. Prislin (Eds.), *Attitudes and attitude change* (pp. 289-311). New York: Psychology Press.

Ajzen, I., & Fishbein M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Allen, S., Williams, P., Allen, D. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 309-320.

Ayache, M. & Dumez, H. (2011), Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7 (2), 33-46.

Banon P., Chanlat J. (2014), La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines, in Perret V., Nogatchewsky G. (dir.), *L'état des entreprises 2014*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, p 31-44.

Barel, Y., Dumas, M., & Frémeaux, S. (2017). Styles de management, climat social et climat éthique : une approche contextuelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°105, 19-37.

Barth, I., Brasseur, M., & Volia, J-C. (2019). De nouvelles thématiques de formations aux adultes : le cas management du fait religieux. Étude de la relation entreprise/prestataire. In : GRH, RSE et emplois, vers de nouvelles approches inclusives. pp.59-82. Editions Vuibert

Barthélemy, M., & Michelat, G. (2007). Dimensions de la laïcité dans la France d'aujourd'hui. *Revue française de science politique*, 57(5), 649-698.

Baubérot, J. (2015), Les sept laïcités françaises : le modèle français de laïcité n'existe pas, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.

Bazin, Y. (2013). Les croyances dans les organisations: irrationalités néfastes ou incontournables impensés ? Une relecture kantienne de la littérature en comportement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xix(48), 73-87.

- Bennani, A.** (2015). La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales. Cas de la religion musulmane dans les organisations françaises, Paris, Publibook.
- Bennani A., Barth I.** (2012), L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés. Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques, in Barth I. (coord.), *Management et religions : décryptage d'un lien indéfectible*, Cormelles-le-Royal, éditions EMS, Coll. Management & Société, p. 41-60.
- Bennis, W., Nanus, B.** (1985). Diriger. Les secrets des meilleurs leaders, Paris, Interéditions
- Cintas C, Gosse B and Vatteville E.** (2012), Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines, in Barth I., *Management et Religion*, Editions EMS, p.83-98.
- Cintas C, Gosse B and Vatteville E.** (2013), Religious identity : a new dimension of HRM ? A French view. *Employee Relations* 35.6 (2013) : 576-592.
- Cintas, C., Héliot, Y. & Sprimont, P.-A.** (2020), Religious accommodation in France: decoding managers' behaviour, *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Conner, M., & Armitage, C.J.** (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of applied social psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Coget, J., Haag, C. & Bonnefous, A.** (2009). Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, vol. 12(2), 118-141.
- Delanoë-Gueguen, S.** (2015). Aide à la création d'entreprise et auto-efficacité entrepreneuriale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(4), 47-71.
- DiMaggio, P., & Powell, W.** (1983). The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, April, 147-160
- Dukic, S.** (2016). Laïcité: des pratiques professionnelles d'inclusion ou d'exclusion?. *VST - Vie sociale et traitements*, 132(4), 66-73.
- Dumez, H.** (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- E. King Jr, J., F McKay, P. & Stewart, M.** (2014). Religious bias and stigma: attitudes toward working with a Muslim co-worker. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(2), 98-122.
- Fishbein, M., & Ajzen, I.** (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press (Taylor & Francis), New York.
- Gaillard, H.** (2019). « Open the back box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Le Mans, Le Mans Université.
- Galindo G., & Zannad H.** (2014), Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 13, p.40-53.

- Galindo G., & Zannad H. (2015)**, Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, n° 19, p.41-55.
- Galindo, G., & Oiry, E. (2021)**. Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 37-48.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012)**, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse 2e édition, Montreuil: Pearson.
- Girandola, F., & Fointiat, V. (2016)**. *Attitudes et comportements : comprendre et changer*. FONTAINE, France: Presses universitaires de Grenoble.
- Goleman, D. (2000)**. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-93.
- Guillet, O., & Brasseur, M. (2019)**. Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié. *Revue des Sciences de Gestion*, n°297/298, p.11-17.
- Guillet, O. (2020)**. Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 66(66), 189-220.
- Honoré, L. (2019)**. Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail. Actes du 30ème congrès de l'AGRHR, du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux.
- Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H. (2019)**. Religion et management: État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281(4), 59-77.
- Khari, C., & Sinha, S. (2020)**. Transcendence at workplace scale: Development and validation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(4), 352-371.
- Lamine, A. (2010)**. Les croyances religieuses : entre raison, symbolisation et expérience. *L'Année sociologique*, vol. 60(1), 93-114.
- Letirand, F., & Delhomme, P. (2006)**. Accessibilité des croyances associées aux deux options d'une alternative comportementale. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 1, p.3-14.
- Leeuw, A., Valois, P., Ajzen, I. & Schmidt, P. (2015)**. Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying pro-environmental behavior in high-school students: Implications for educational interventions. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 128-138.
- Maillard D. (2017)**, *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, Paris, Fayard.
- Mahmoudi, R. (2019)**. Stratégies de pratiques religieuses au travail : étude auprès de salariés musulmans dans le nord de la France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 62 vol. xxv(3), 5-33.
- Margel, S. (2015)**. Philosophie de la religion: Remarques sur les illusions transcendantales du discours. *Archives de sciences sociales des religions*, 169(1), 123-142.
- Morgan S.P. & Bachrach C.A. (2011)**. Is the Theory of Planned Behaviour an appropriate model for human fertility?. *Vienna Yearbook of Population Research*, 9, 11-18.

- Nguyen, T.T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V.K.** (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213.
- Paillé, P. & Mucchielli, A.** (2016), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.
- Piette, A.** (2003). *Le fait religieux: Une théorie de la religion ordinaire*. Paris: Economica.
- Poulat, É.** (2008). Laïcité : de quoi parlons-nous ? Confusions et obscurités. *Transversalités*, 108(4), 9-19.
- Roccas S., et Elster A.** (2014). Values and religiosity. In V. Saroglou (Ed.), *Religion, personality, and social behavior* (pp. 193-212). New York, NY, US: Psychology Press.
- Saroglou, V., Kaelen, R., & Bègue, L.** (2015). *Psychologie de la religion: de la théorie au laboratoire*. Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck supérieur.
- Sprimont P-A., et Cintas C.** (2018). Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail. Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon.
- Terrade F., Pasquier H., Reerinck-Boulanger J., Guingouain G., & Somat A.** (2009). L'acceptabilité sociale : la prise en compte des déterminants sociaux dans l'analyse de l'acceptabilité des systèmes technologiques. *Le travail humain*, 72(4), 383-395.
- Thiétart, R., & al.** (2014), *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod.
- Volia, J-C.** (2020). *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité. Une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*. Thèse de doctorat, Université de Paris.
- Wahidi, I.** (2017). L'intention entrepreneuriale des étudiants en pharmacie : une étude exploratoire auprès des étudiants de l'Université libanaise. *Marché et Organisations*, n°28, 193-218.
- Wolff, K., Nordin, K., Brun, W., Berglund, G., & Kvale, G.** (2011). Affective and cognitive attitudes, uncertainty avoidance and intention to obtain genetic testing: An extension of the Theory of Planned Behaviour. *Psychology & Health*, 26(9), 1143-1155.