



GRH

32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Lionel Honoré
Université de Bretagne Occidentale – IAE de Brest
Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest (LEGO)

Les réactions des salariés pratiquants après une action managériale qui contraint, restreint ou remet en cause leur pratique religieuse au travail.

Résumé : Cet article a pour objectif de contribuer à éclairer la boîte noire que représente la phase post-interaction entre un salarié dont le comportement au travail traduit sa religiosité et le management. Nous étudions la question de comment les pratiquants réagissent à une action managériale qui contraint leur pratique, restreint l'exercice de leur liberté religieuse et remet ainsi en question la manière dont ils avaient envisagé l'articulation entre leurs pratiques religieuses et professionnelles. Nous nous appuyons sur les résultats d'une étude empirique de type qualitative (deux périodes d'entretiens, 31 puis 26 entretiens) nous identifions trois types de stratégies mises en œuvre par les personnes et nous en étudions les conditions de déploiement ainsi que les conséquences pour les pratiquants et pour le management.

Mots clés : religion au travail, management du fait religieux, interaction manager-managé, EVLN

Introduction

Les faits religieux au travail peuvent être définis comme les faits et comportements, survenus ou réalisés dans les situations de travail et qui ont une dimension religieuse qui est reconnue, désignée et prise en compte comme telle par certaines personnes impliquées dans cette situation (Mitroff, 2003 ; Honoré, 2014 ; Mitroff, 2003, Fourie 2014 ; Baker, 2019). Leur présence s'est affirmée dans les entreprises françaises tout au long de la dernière décennie (Institut Montaigne 2019 et 2021). Elle génère des problématiques managériales particulières. Elle pose des questions telles que celles de l'articulation entre l'exercice de leur liberté religieuse par les salariés et le respect des règles et contraintes liées à l'organisation du travail. Elles interrogent les conditions dans lesquelles la neutralité peut leur être imposée et son articulation avec des modes de management inclusifs ou encore l'impact que les comportements religieux peuvent avoir sur les relations professionnelles dans un contexte français où la place de la religion dans la société fait régulièrement débat (Honoré, Galindo et Zannad, 2019).

Face à ces questions les entreprises françaises exercent des postures, adoptent des dispositifs de gestion ainsi que des pratiques de management hétérogènes (Thévenet 2011 ; Cintas et al., 2013 ; Galindo et Zannad 2014 ; Gaillard 2019 ; Guillet 2020). Certaines, par exemple Paprec, imposent un principe de neutralité religieuse à leurs salariés alors que d'autres, par exemple Cargill, promeuvent la pratique religieuse au travail.¹ Une partie seulement, environ 35 % (Institut Montaigne 2021) de celles concernées par ces questions, ont déployés des outils tels que des formations, des guides de gestion ou encore des dispositions dans le règlement intérieur. Sur le terrain, les pratiques des managers varient d'une situation d'interaction à l'autre (Sprimont et Cintas 2018 ; Guillet 2020 ; Honoré 2020 ; Volia 2020). Ces postures et actions hétérogènes des entreprises et de leur encadrement rencontrent D'une personne à l'autre et d'une situation à l'autre, les comportements sont plus ou moins affirmatifs de l'identité religieuse, revendicatifs par rapport à la possibilité de pratiquer au travail, demandeurs d'aménagements des temps de travail ou encore plus ou moins ouverts à la discussion avec le management sur les accommodements possibles (Mahmoudi 2019 ; Chénigle et al. 2019 ; Honoré 2020).

Les postures et actions de gestion des entreprises et les postures et comportement des salariés se rencontrent, parfois se confrontent, dans la situation d'interaction entre le pratiquant et le manager. Un certain nombre de travaux ont été menés et publiés en France ces dernières années

¹ Benaïssa et al. (2015)

sur cette interaction pour la caractériser (Honoré 2020) et étudier la manière dont les encadrants (Sprimont et Cintas 2018 ; Guillet 2020 ; Volia 2020) ou les salariés pratiquants (Gaillard, 2020 ; Chenigle et al. 2021 ; Honoré 2021) l’appréhendent. Ce qui résulte de cette interaction tant pour la continuité de la situation de travail, des rapports manager-managé, ceux entre collègues ou encore son impact sur les postures et comportements des pratiquants représente encore une boîte noire (Becker 2014). Le propos de cet article est de contribuer à éclairer cette boîte noire de la phase post-interaction en étudiant la question de comment les pratiquants réagissent à une action managériale qui contraint leur pratique, restreint l’exercice de leur liberté religieuse et remet ainsi en question la manière dont ils avaient envisagé l’articulation entre leurs pratiques religieuses et professionnelles. En nous appuyant sur les résultats d’une étude empirique de type qualitative nous identifions trois types de stratégies mises en œuvre par les personnes et nous en étudions les conditions de déploiement ainsi que les conséquences pour les pratiquants et pour le management.

Nous revenons tout d’abord sur le contexte de la prise en charge managériale des faits et comportements religieux au travail afin de positionner davantage notre questionnement dans le champ d’étude de cet objet de recherche par rapport aux travaux existants et préciser notre problématique. Nous exposons ensuite notre méthodologie d’enquête puis nous présentons et discutons nos résultats.

I : Le fait religieux au travail : une interaction risquée ?

La question de la gestion du fait religieux au travail est abordée par les entreprises à travers une diversité de postures, de dispositifs gestionnaires et, *in fine*, d’actions managériales. En miroir de cela, les faits religieux, mêmes lorsqu’ils sont identiques sont bien souvent liés à des positionnements et des comportements hétérogènes des salariés pratiquants. De ce fait les comportements et faits religieux au travail, leur prise en compte par les acteurs et leurs conséquences sont fortement contextualisés et ne peuvent être appréhendés en dehors des situations d’interaction (notamment entre le pratiquant et le manager) dans lesquelles ils se produisent. Ils apparaissent de plus comme des vecteurs de risques pour le pratiquant.

Derrière les faits religieux au travail : des comportements risqués pour les pratiquants

Approches factuelles et comportementales de la religion au travail

Les approches factuelles des questions posées par l’expression religieuse des salariés au travail (e.g. Honoré 2014) sont par définition réductrice. Elles focalisent l’analyse sur les faits et sur leur prise en compte par l’entreprise et son management. Leur utilité a été, tout au long de la

décennie 2010, de permettre une mesure objective de la présence, de la typologie et des impacts sur le travail, le fonctionnement organisationnel ainsi que l'action managériale des faits religieux (Honoré, Galindo et Zannad, 2019). Ce n'est pas un apport marginal compte tenu de la sensibilité du sujet ainsi que sa propension à susciter débats et polémiques tant parmi les chercheurs, que dans les sphères politiques et médiatiques. Leurs limites sont notamment liées à la dissociation qu'elles induisent entre les faits et, d'une part, les situations d'interactions professionnelles au cours desquelles ils apparaissent et/ou qu'ils provoquent, d'autre part les comportements individuels ou collectifs qui produisent ces faits. Si les situations d'interaction marquées par le fait religieux (Honoré, 2020) ou les postures et comportements des managers dans ces situations (Guillet, 2020 ; Volia, 2020) font l'objet d'un certain nombre de travaux, notamment en France, les comportements des salariés pratiquants n'ont, à quelques exceptions près (e.g. Mahmoudi, 2019 ; Chenigle et al., 2020), que peu été étudiés.

Pourtant, comme cela est souligné dans de nombreux travaux de recherche consacrés à la thématique de la religion au travail (Fairholm, 1998 ; Mitroff et Denton, 1999 ; Gotsis et Kortezi, 2008 ; Benefiel, Fry et Geigle 2014 ; Fourie 2014 ; Baker, 2019), étudier les croyances et les pratiques religieuses de l'individu ainsi que la manière dont ils les expriment ou les rend visibles, renvoie à la notion de personne appréhendée en tant que telle et dans son entièreté (Weaver et Agle 2002). Dans cette perspective deux éléments ressortent comme déterminants.

Il s'agit tout d'abord du fait que le comportement (religieux) de la personne traduit son positionnement par rapport à la religion. Nous nous référons à la définition que Becker (2014) donne du savoir (qui est ce « *qu'une personne accepte de prendre suffisamment au sérieux pour agir en conséquence* ») pour distinguer deux types de savoirs : celui sur la religion (le dogme, les principes, les discours, etc.) et celui sur la pratique religieuse (ce que l'on peut ou doit faire, comment, avec qui, quand, etc.). Des éléments comme la maîtrise de ces deux registres de savoir ainsi que l'appropriation du premier par l'individu détermineraient sa capacité à personnaliser sa pratique et à prendre de la distance avec les prescriptions religieuses (Honoré 2020).

Il s'agit ensuite du contexte dans lequel évolue l'individu et des structures sociales avec lesquelles il est en interaction et sur lesquelles il s'appuie pour déterminer son comportement (Adamczyk, 2012 ; King et Boyatzis, 2015 ; Ellemers, 2017) : ce sont notamment les personnes avec lesquelles il discute de son comportement mais aussi les groupes sociaux (amicaux, familiaux, religieux, associatifs, etc.) dans lesquels il est impliqué et par lesquels il a accès à une rationalisation mimétique de son comportement.

Des comportements risqués

Pour la personne croyante et pratiquante, ce comportement qui exprime ou dévoile sa religiosité au travail l'expose à deux risques principaux qui sont, pour elle, difficilement appréhendables a priori.

Le premier risque est celui de stigmatisation. Goffman (1975) avait déjà souligné le caractère « d'attribut stigmatisable » de la posture religieuse. La révéler revient à prendre le risque de modifier le regard des autres dans l'interaction ainsi que leurs attentes en termes de comportement. Lips-Wierma et Mills (2002) ainsi que Mediana (2014) parlent de coming out religieux pour désigner la révélation par le salarié de sa religiosité et comparent les conséquences en termes d'altération des interactions avec ses collègues et la hiérarchie avec celles que subit une personne LGBT qui révèle sa sexualité au travail. Plusieurs travaux de recherches et études ont analysé les mécanismes de cette stigmatisation et en ont mesuré les effets, notamment, mais pas uniquement, dans les processus d'embauche (Valfort, 2017 ; Institut Montaigne 2021).

Le second risque est lié au fait qu'un comportement qui révèle la religiosité (prier de manière visible, porter un signe religieux, etc.) peut exposer certes au regard des autres, mais également au jugement du manager. En effet, selon les chiffres du rapport de l'Institut Montaigne (2019, 2021) plus de 55% des faits religieux au travail génèrent une action managériale qui peut aller d'une simple réponse à une demande d'aménagement de planning jusqu'à un recadrage ou une prise de sanction disciplinaire. En ayant un comportement révélant sa religiosité au travail, l'individu révèle également la manière dont il articule (ou souhaite articuler) ses pratiques religieuses et professionnelles mais aussi comment ils considèrent les rapports entre les règles et prescriptions de l'entreprise et celles de sa religion. Il soumet au jugement de son manager (et de ses collègues) la manière dont il se projette dans son travail en tant que pratiquant et prend ainsi le risque qu'elle soit remise en cause, invalidée ou amandée par sa hiérarchie.

Des risques difficilement appréhendables a priori

Pour l'individu ces risques ne sont pas systématiquement appréhendables et mesurables a priori. La principale raison pour cela est que tant au niveau des postures des entreprises (Galindo et Zannad, 2014 ; Gaillard, 2019) que des systèmes de gestion mis en place (Volia, 2020 ; Oiry et Galindo 2021 ; Institut Montaigne 2021) ou encore des pratiques managériales sur le terrain (Volia, 2020 ; Guillet 2020), la gestion du fait religieux par les entreprises françaises est souvent marquée par des problèmes d'hétérogénéité et d'incohérence. Ces problèmes rendent

difficilement mesurable pour le salarié ce qu'il est possible ou non de faire et difficilement « anticipables » les réactions et décisions du management. Ainsi, par exemple, Volia (2020) analyse le système de gestion du fait religieux d'une grande entreprise française. Il montre qu'aux différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels, l'incohérence intertextuel entre les outils et dispositifs provoque l'hétérogénéité des pratiques managériales concrètes. Cette incohérence et cette hétérogénéité rendent difficile la compréhension de ce qui est admis, prôné, ou proscrit, tant pour les encadrants que pour les salariés et provoque régulièrement des tensions et des conflits.

Quelles réactions à l'action managériale ?

Il apparait dans la littérature que, d'une personne à l'autre, les pratiquants ont des postures plus ou moins propices à la discussion, à la prise de distance avec les prescriptions religieuses et à la recherche d'accommodements (Gaillard, 2019 ; Mahmoudi, 2019 ; Guillet, 2020 ; Volia 2020, Chenigle et al. 2021). Adamczyk (2012) puis King et Boyatzis (2015) ou encore Ellemers (2017) ont montré que la forme (sociale ou individuelle) de la pratique religieuse influence les comportements sociaux dans différents contextes (professionnel notamment) des croyants. Mitroff et Denton (1999) avaient montré que la manière dont l'engagement religieux influence le comportement des personnes au travail varie fortement d'un individu à l'autre et qu'elle est notamment déterminée par le statut plus ou moins contraignant que la personne donne aux rites, aux règles et aux prescriptions comportementales. Ces auteurs avaient également souligné que plus le salarié a personnalisé sa pratique religieuse, moins elle la sacralise et plus elle est apte à l'adapter en fonction des situations dans lesquelles elles se trouvent. De son côté Honoré (2021) montre que la capacité du pratiquant à prendre, dans sa situation de travail, de la distance avec les prescriptions comportementales et pratiques religieuses est notamment déterminée par la manière dont il s'est approprié les savoirs sur la religion et sur la pratique religieuse ainsi que par la manière dont ils mobilisent les structures sociales autour de lui pour résoudre les dilemmes et tensions auxquels il est confronté.

Dans la situation d'interaction elle-même il semble que la capacité des salariés à accepter de restreindre, de modifier et, *in fine*, d'adapter leur pratique aux contraintes organisationnelles soit également déterminée par leur compréhension des décisions du management et de leur degré de perception de leurs dimensions fonctionnelle (Honoré 2020), de justice (Gaillard 2019) et d'équité (Volia 2020). Toutefois, Honoré (2020) montre que l'acceptation de la décision managériale qui aboutit à contraindre la pratique religieuse, même lorsqu'elle est considérée comme équitable, juste ou fonctionnelle, ne signifie pas pour autant que la personne vit la

situation positivement. Elle peut à la fois comprendre l'action managériale et la trouver justifier dans la situation et en même temps ressentir de la frustration et contester la posture de l'entreprise ainsi que ses modes de gestion. **La question qui se pose et que nous étudions ici est celle de savoir comment les salariés pratiquants réagissent ex-post à une posture d'entreprise et une action managériale qui contraint leur pratique, restreint l'exercice de leur liberté religieuse et remet en question la manière dont ils avaient envisagé la place de leur religiosité au travail : Quelles sont leurs réactions dans ces situations ? Quels en sont les moteurs et les antécédents ?**

Quelles réactions aux décisions managériales qui contraignent et restreignent ?

Nous ne nous focalisons pas sur la réaction dans l'interaction mais sur l'étape suivante qui est celle des conséquences que l'individu tire de cette interaction en termes d'évolution ou de redéfinition de l'articulation entre sa pratique religieuse et son activité professionnelle. Pour cela nous cherchons à identifier quels modes de réactions les pratiquants mettent en œuvre dans ces situations et à en caractériser les antécédents c'est-à-dire les moyens et les ressources mobilisés par les pratiquants pour réagir selon un mode ou un autre. Avant cela nous revenons sur les grilles d'analyses de l'insatisfaction face aux décisions managériales présentées dans la littérature et sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour structurer notre enquête de terrain et l'analyse des résultats.

La centralité du modèle EVLN

Développé initialement pour analyser les réactions des clients à des expériences négatives par Hirshman (1970), le modèle *Exit Voice Loyalty Neglect* (EVLN) a ensuite été mobilisé pour étudier les conséquences de l'insatisfaction des salariés au travail (Davis-Blake et al. 2003). Même s'il s'agit d'un modèle ancien, Grima et Glayman (2012) notent qu'il est toujours central dans la littérature et en évolution, ce qui lui permet de rester pertinent pour l'analyse des comportements au travail.

L'Exit caractérise initialement une réponse du client mécontent. Rusbult et al (1988) transposent le concept au salarié mécontent en prenant en compte son comportement mais aussi son attitude. Ils considèrent ainsi à la fois le comportement mais aussi l'intention de départ. Le Voice est défini au départ comme un comportement de contestation et d'expression de sentiments négatifs tels que la colère. Hagedoorn et al (1999) repris par Grima et Glayman (2012) distinguent les comportements coopératifs et non-coopératifs. Dans le premier cas le salarié essaye de contribuer à la résolution du problème et est éventuellement force de

proposition. Dans le second cas il s'oppose à son management ou son employeur et cherche à imposer sa solution (Rubin et al, 1994). La catégorie Loyalty correspond dans la littérature à un comportement passif d'attente d'une amélioration de la situation mais peut aussi prendre la forme d'un surinvestissement dans le travail. La catégorie Neglect regroupe des comportements de désinvestissement dans le travail. Ces quatre catégories ont ensuite été enrichies dans la littérature par des axes passif-actif et constructif-destructeur permettant d'affiner la caractérisation des différents comportements étudiés.

Les antécédents des réactions des salariés

Grima et Glayman (2012) identifient dans les travaux mobilisant le modèle EVLN trois principaux facteurs explicatifs des comportements. Le premier est la satisfaction dans l'emploi. Elle déterminerait l'orientation vers des comportements actifs de type Voice ou passifs de type Loyalty mais toujours dans une approche constructive. Le deuxième facteur est représenté par les coûts de départ, potentiellement supportés par le salarié. La littérature distingue d'une part les coûts économiques et d'autre part les coûts psychologiques. Pour Whitley et Cooper (1989) les coûts économiques ont principalement pour effet d'emprisonner le salarié dans sa relation d'emploi actuelle alors que les coûts psychologiques ont un impact sur la dimension constructive ou destructive de la réaction. Ces coûts ont, en revanche, pas ou peu d'impact sur les réactions de type Voice. Le seul lien repéré est en cas d'existence de perspectives de carrière particulièrement prometteuses. Enfin, le troisième facteur est l'existence d'alternatives d'emploi crédibles. Elles favorisent l'Exit et dans une moindre mesure les comportements de type Voice en revanche leur absence favorise les comportements d'attente.

2. Méthodologie

Pour apporter des réponses à notre questionnement nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête de terrain dont nous présentons les éléments de méthodologie dans le point suivant.

Nous avons réalisé deux séries d'entretiens de recherche semi-directifs (Demazière et Dubar 1997) avec des personnes croyantes et pratiquantes. Notre questionnement n'est pas centré sur un type de comportement en particulier ni sur une religion spécifique. Nous avons ciblé de manière générale la population des pratiquants des trois principaux cultes présents en France (catholicisme, islam, judaïsme). Il s'agit de personnes se déclarant croyantes et déclarant avoir une pratique religieuse régulière quelle que soit sa forme. Notre guide d'entretien reprend les questionnements identifiés précédemment. Les entretiens réalisés ont été enregistrés puis retranscrits et ont donné lieu en parallèle à une prise de notes. Leur contenu a été analysé suivant

une démarche de codage primaire puis axial (Bardin, 1983, Strauss et Corbin, 1998, Allard-Poesi et al., 2007). Nous nous sommes aidés pour cela du logiciel NVivo.

Notre objectif a été de réaliser un nombre d'entretiens suffisant pour atteindre un seuil de saturation informationnelle (Glaser et Strauss, 1967). Les entretiens ont eu des durées allant d'une à deux heures. Nous avons réalisé 31 entretiens entre décembre 2019 et fin février 2020 avec des personnes croyantes, se déclarant pratiquantes mais ayant des degrés de pratiques variées puis 26 supplémentaires entre avril 2020 et janvier 2021 avec des personnes déclarant avoir une pratique régulière. Nous n'avons pas fixé de critères d'évaluation en fonction du contenu des pratiques. Nous avons simplement validé avec la personne qu'elle se considérait comme pratiquante et qu'elle avait effectivement une pratique religieuse régulière, quelle qu'elle soit (assister à des célébrations, prières individuelles ou collectives, participer à des groupes de réflexion, réaliser des retraites, réaliser des pèlerinages, etc.), c'est-à-dire avec un rythme au moins hebdomadaire.

3. Résultats

Nous identifions trois types de réactions des pratiquants suite à une situation d'interaction avec le management s'étant traduit par une contrainte sur leur pratique religieuse au travail ou une restriction de l'exercice de leur liberté religieuse. Ces trois types qui ont émergé lors de la phase de codage se rapprochent des catégories *Exit, Voice, Loyalty*, d'Hirschman (1970). Nous analysons ensuite les antécédents de ces types de réaction ce qui nous amène à identifier les rôles moteurs joués dans ce cadre par les ressources professionnelles, les structures sociales et la maîtrise des savoirs sur la religion et sur la pratique religieuse.

3.1 : Trois types de réactions aux actions managériales

3.1.1 Stratégie de masque, de dos-rond et d'investissement des interstices

Une première manière pour les personnes d'articuler leur religiosité et leur rôle professionnel est d'invisibiliser leur croyance religieuse au travail, parfois en adoptant ce que Falcoz (2004) nomme une stratégie de masque c'est-à-dire en se montrant comme détachées de la religion (Lips-Wierma et Mills 2002 ; Honoré 2020). Une partie de celles qui n'avaient pas réalisé ce choix a priori le font après avoir fait l'expérience d'une action managériale de contrainte et de restriction. D'autres, sans aller jusqu'à abandonner toute pratique dans leur espace professionnel la réduisent au minimum et la réservent pour des moments et des endroits qui la rendent discrète, en investissant pour cela les interstices du fonctionnement organisationnel

(moments de pause, temps de déplacement ou de transition entre des tâches, etc.). Les deux extraits d'entretien ci-dessous illustrent ces réactions :

« J'ai eu des remarques du chef alors je fais attention, je suis très discrète, avant ce n'était pas au milieu de l'atelier, je faisais une petite prière dans les vestiaires et avant de manger avec un signe de croix. Maintenant si je le fais c'est vraiment discret, quand je suis seule, à la pause, hop une petite prière dans ma tête, sans signe, et voilà ». (Une salariée catholique dans une entreprise industrielle).

« Maintenant je ne dis plus rien en rapport avec la religion, pour une absence même si c'est ça je dis que c'est autre chose, alors que j'ai le droit, il y a des jours pour ça ici, mais non. J'ai vu ce que ça donnait. Je n'ai rien fait de mal et j'ai eu le droit à un recadrage par le manager et tout le reste avec les autres ... » (Un salarié musulman dans une entreprise de service)

Comme l'illustrent les autres extraits d'entretiens ci-dessous, la compréhension de l'action managériale et de ses caractères fonctionnels, justes et équitables est déterminante de son acceptation par le salarié. Cette acceptation semble d'ailleurs facilitée par l'existence de règles. Pour autant, même lorsqu'elle est comprise et acceptée, elle peut s'accompagner de résignation et de frustration.

« Soi-disant ça pouvait gêner les autres, franchement une image de la Vierge Marie sur mon bureau ça gêne qui ? Qui ça empêche de travailler ? Je l'ai enlevé pour ne pas avoir de problème mais j'attends toujours une bonne explication » (Un salarié catholique sur un centre d'appel).

« Je comprends qu'il y a des clients que ça gêne, enfin je comprends, disons que je l'accepte. Ce que je comprends c'est que Valentin (le manager) me demande de l'enlever (un voile musulman) pour venir. Il y a la charte en plus, je savais qu'on pouvait me le demander, mais je serais mieux avec, je l'enlève en arrivant et je le remets en partant. Je ne veux pas faire de vague. Je ne veux pas faire de problème ni pour Valentin, ni pour l'équipe ni pour moi ». (Une salariée musulmane dans une agence commerciale)

« J'ai dit bon d'accord ok et je l'ai fait, je prie toujours mais dans ma tête, personne ne s'en rend compte et j'évite même tout ce qui pourrait rappeler que je suis croyant et pratiquant. Je ne trouve pas ça... Comment dire ? ce n'est pas très sain et pas très épanouissant d'être obligé de cacher une chose importante pour moi mais bon c'est pareil pour tout le monde et on est là pour travailler avant tout, si ça pose problème ok j'accepte. » (Un salarié chrétien évangélique dans un bureau d'étude)

3.1.2. Maintien et confrontation

Un deuxième type de réaction est centré sur le refus de l'action managériale de cadrage, de contrainte et de restriction de la pratique religieuse et sur le maintien de cette dernière même si cela aboutit à une confrontation, potentiellement conflictuelle, avec le management. Deux postures se distinguent. La première est marquée par l'incompréhension de l'action managériale

et/ou par la remise en cause de ses dimensions étique, juste et fonctionnelle. La seconde est marquée par la remise en cause de la légitimité du management et de l'entreprise à contraindre ou retreindre la pratique religieuse. Les deux extraits d'entretiens ci-dessous les illustrent.

« Je ne suis pas d'accord. Il n'y a aucune raison valable pour que j'enlève mon voile. La seule raison c'est que ça ne lui (à la manager) plait-pas. Elle est contre parce qu'elle est soi-disant féministe. Je n'invente pas, elle me l'a dit. Ça n'a rien à voir avec le travail. Elle peut essayer de me licencier si elle veut, je ne l'enlèverais pas, pas sans vraies raisons en tout cas - (question du chercheur sur ce que seraient les vraies raisons) – si on perdait des clients à cause de ça, s'il y avait des plaintes des clients, là je ferais l'effort, mais pas juste par ce que la cheffe d'équipe ne veut pas voir de femmes voilées. » (Une salariée musulmane dans un service fonctionnel d'une entreprise de logistique).

« Je ne sais pas ce qui va se passer maintenant, je vais peut-être perdre mon emploi. Ce qui est sûr c'est que je ne vais pas arrêter de prier. Si ça gêne, je lui ai dit, il n'y a qu'à me donner un lieu de prière et caller les pauses sur les horaires de prières. C'est ma religion avant l'entreprise. Je fais du bon boulot, je suis un bon ouvrier. Ils devraient accepter. Ils n'acceptent pas tant pis pour eux, moi je ne cèderais pas. » (Un ouvrier dans une entreprise de BTP).

3.1.3. Rupture et contournement

Le troisième type de réaction aboutit à un départ de l'entreprise qui renvoie à la catégorie *Exit* dans les travaux de Hirschman (1970). A travers les entretiens réalisés, nous en avons repéré quatre modalités qui peuvent éventuellement être mise en œuvre conjointement.

Une première modalité est celle de l'entrepreneuriat. La personne confrontée à la remise en cause dans l'entreprise de l'articulation entre sa religiosité et son rôle professionnel la quitte pour se mettre à son compte et créer ainsi sa propre activité. Cela prend parfois la forme de l'auto-entrepreneuriat et du développement d'une activité individuelle. Nous n'avons pas rencontré ce cas précis⁴ nous-même mais Gaillard (2020) observe que cela peut parfois être en développant une activité non-déclarée à destination d'une clientèle de coreligionnaires. Cela prend parfois la forme de la création d'une entreprise plus classique avec comme projet d'en faire un lieu de travail où la pratique religieuse a sa place. Dans certains cas cela peut prendre appui sur des réseaux d'entrepreneurs pratiquants (Karimi, 2020)

Une deuxième modalité est de rechercher un nouvel emploi dans une entreprise ouverte à la pratique religieuse (souvent nommée par les pratiquants en employant l'expression anglo-saxonne « *religious friendly* »). Comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous les entreprises

⁴ Nous avons en revanche rencontré des cas de création d'activité légalement déclarées et développées sous la forme juridique de l'auto-entrepreneuriat.

de ce type sont rapidement repérées par les communautés de pratiquants et l'information est relayées sur les réseaux sociaux.⁵

« Il y a entreprises où mon voile ne sera même pas une question. On les connaît, il y a des groupes Facebook que pour ça et sur d'autres réseaux aussi. Je ne vais pas rester ici alors que je pourrais être dans une entreprise qui m'accepte en tant que musulmane et où c'est mon travail qui compte et pas ce que j'ai sur la tête. » (Une salariée musulmane dans une entreprise de transport).

Une troisième modalité est le départ à l'étranger vers des pays et des zones géographiques sensées être plus ouverts à l'expression religieuse au travail. Les pays du Golfe, la Grande-Bretagne, le Canada ou les États-Unis sont fréquemment cités.

Enfin, une quatrième modalité consiste à rechercher à augmenter son employabilité de manière à compenser le handicap⁶ dans ce domaine que représente la visibilité de la pratique religieuse. L'extrait d'entretien ci-dessous illustre cette approche ainsi, que la précédente.

« A HEC mon voile posait beaucoup de questions mais à la sortie c'est devenu un problème surtout si je ne voulais pas renoncer à mes objectifs. Je suis partie deux ans à Londres dans la finance, quatre ans aux USA dans une belle entreprise, j'ai bouclé avec un MBA dans une université Evy League et je suis revenu en France. A mon retour plus de soucis, enfin beaucoup moins ! C'est vrai que je ne porte pas le voile traditionnel, c'est un turban mais la différence était nette, avec mon CV, avec mon parcours, que je sois musulmane ou pas, même pour des entreprises que ça avait gêné à l'époque, ce n'était plus tout à fait une question » (Une salariée musulmane dans une entreprise de conseil).

Quelles que soient les modalités mises en œuvre, deux éléments, qui peuvent ou non se combiner, jouent des rôles importants. Le premier est l'attachement à la pratique religieuse lorsque l'individu lui donne une importance forte et souhaite atteindre ses objectifs professionnels sans y renoncer. Le second est un ressenti de lassitude face à ce qui est perçu comme des pratiques managériales et des comportements (des collègues, de l'encadrement) stigmatisants et discriminatoires ainsi que la volonté de trouver un contexte professionnel sans tensions liées à la pratique religieuse. L'extrait d'entretien ci-dessous illustre ce dernier élément.

⁵ Par exemple : <https://fr.indeed.com/Emplois-Islamique-France>; <https://fr-fr.facebook.com/emploioeursmusulmanes/>; http://www.pageshalal.fr/actualites/islamic_job_pour_trouver_un_emploi_avec_votre_veile_ou_votre_barbe-fr-5603.html;

⁶ Voir Institut Montaigne (2015)

« Il y avait la possibilité de prier au travail comme motivation. Dans mon ancienne entreprise, à Nantes, ça avait été un non catégorique. Il y avait aussi que je ne voulais plus être regardé comme le musulman de l'équipe à qui on demande s'il va faire le ramadan ou ce qu'il pense de l'État Islamique. C'est surtout ça qui m'a poussé à partir, plus que la prière. Ici il y a de tout, pas que des musulmans, on n'est pas très nombreux d'ailleurs, mais au moins quand on me dit quelque chose ça concerne le travail pas la religion. » (Un salarié dans une entreprise de service informatique)

3.2. Les rôles des savoirs, des structures sociales et des ressources professionnelles

Quels sont les antécédents de ces modes de réaction ? Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises la perception de la décision managériale (de cadrage, de contrainte ou de restriction de la pratique religieuse) et l'évaluation par le salarié de ses qualités juste, équitable et fonctionnelle jouent un rôle déterminant. Pour autant ces éléments ne suffisent pas à expliquer sa réaction et son orientation vers l'un ou l'autre des trois types que nous avons identifiés. Trois éléments complémentaires ressortent de notre enquête pour cela. Ce sont tout d'abord les savoirs sur la religion et la pratique religieuse auxquels se rattachent la personne. Ce sont ensuite les structures sociales qui l'entourent et qui sont autant de moyens pour l'aider à appréhender sa situation et identifier ses possibilités d'action. Ce sont enfin les ressources professionnelles dont elle dispose. Nous les étudions successivement.

3.2.1. Le rôle des savoirs sur la religion et la pratique religieuse

Le savoir sur la religion, joue un rôle déterminant de la manière dont la personne appréhende la pratique religieuse. Ainsi, plus la personne revendique un savoir étendu sur la religion plus elle s'approprie la pratique religieuse, relativise les prescriptions comportementales et accepte de prendre de la distance avec ces dernières ou, inversement, se les réapproprie. Dit autrement, plus ses connaissances sur la religion sont étendues plus elle rationalise par elle-même, en s'appuyant sur ce savoir et sa réflexion critique, une pratique religieuse personnelle. Dans ce cas la personne met rarement en tension les normes et prescriptions comportementales religieuses et celles de l'entreprise mais elle met en revanche en tension ces dernières et ses propres choix. Elle est alors plus encline soit à décider d'invisibiliser sa pratique, ou du moins de la réduire, soit à chercher une situation de travail compatible avec elle. A l'opposé moins la personne revendique un savoir étendu sur la religion plus elle a tendance à considérer les prescriptions de pratique religieuse comme s'imposant à elle. Elle met plus systématiquement en tension les normes et prescriptions comportementales religieuses et celles de l'entreprise. Elle subit davantage la situation et la définit fréquemment comme marquée par des injonctions contradictoires. Elle cherche alors dans les structures sociales qui l'entourent des solutions

auxquelles elle accède, comme nous le mettons en évidence ci-dessous, par la discussion ou par mimétisme.

3.2.2. Le rôle des structures sociales qui entourent la personne

Lorsque les personnes ne résolvent pas par elles-mêmes les situations d'injonctions contradictoires qu'elles subissent, elles mobilisent deux modes de résolution en s'appuyant sur les structures sociales qui les entourent. Ces deux modes peuvent parfois se compléter l'un l'autre.

Le premier mobilise la discussion (Detchessahar 2013) pour déterminer une solution à la problématique de tension. Le pratiquant se tourne vers une personne de son entourage qui est perçue comme une référence en matière de question religieuse et avec laquelle il entame une discussion relative à sa situation et aux actions possibles. Ce peut être ce que Friedson (1960) nomme un référent professionnel (en l'occurrence un religieux : prêtre, rabbin, pasteur, imam, etc.) ou un référent profane (une personne non religieuse mais qui est considérée par son entourage comme faisant autorité sur les questions religieuses). Les extraits d'entretiens suivants illustrent ce mode de détermination de son comportement par le pratiquant.

« Ce sont des choses dont j'ai discuté avec mon pasteur. Ça a été une discussion très ouverte, pas du tout dogmatique. Ses conseils étaient très pragmatiques et ça m'a beaucoup aidé à me positionner par rapport à mon travail, à ce que j'acceptais ou non ». (Un salarié protestant dans une entreprise de grande distribution).

« J'en ai discuté avec un ami, c'est quelqu'un avec qui je discute de religion et de sujet de ce genre régulièrement. C'est ce qui m'a aidé à faire le pas. En discutant avec lui je me suis rendu compte que je ne pouvais pas accepter ce qui se passait. Il m'a fait quitter mon emploi mais je peux le remercier aujourd'hui » (Un salarié musulman dans une entreprise de transport).

Le second mode mobilise une rationalisation mimétique (Girard, 1978). Le pratiquant observe et adopte les comportements des personnes dans les groupes sociaux dans lesquels il est impliqué à l'extérieur de l'entreprise (famille, groupe d'amis, groupe religieux, etc.) ou dans l'entreprise (équipe de travail, ses coreligionnaires dans l'entreprise, etc.). L'extrait d'entretien suivant illustre ce mode de détermination de son comportement par le pratiquant.

« C'est assez équilibré ici. On est un groupe, on fait ça ensemble entre guillemets. On prie ensemble tout ça mais l'idée c'est que ça se passe bien et qu'il n'y ait pas de problème, on ne veut pas mettre le bazar. Dans le groupe on fait attention à ce que tout le monde reste dans les clous » (Un ouvrier dans une entreprise de nettoyage industriel)

3.2.3. Le rôle des ressources professionnelles

Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-dessous, le positionnement de la personne dépend également, dans une logique d'effectuation (Sarasvathy, 2001), des ressources professionnelles dont elle dispose dans sa situation et des possibilités que cela lui offre de négocier avec le management des accommodements, éventuellement d'établir un rapport de force ou encore d'envisager un départ de l'entreprise. Ces ressources, telles que nous les identifions à travers les entretiens réalisés sont de trois types. Le premier renvoi à la possibilité de dialoguer avec le management. Il s'agit tout autant des compétences discursives du salarié pratiquant que de la possibilité offerte par ses interlocuteurs dans la situation d'interaction d'établir un dialogue constructif pour trouver un mode d'articulation de sa pratique religieuse et de son rôle professionnel qui convient. Le second type renvoi aux réseaux relationnels internes et externes à l'entreprise du salarié. Ces réseaux jouent des rôles de pourvoyeurs de solutions aux situations de tension (par le dialogue avec des référents ou par mimétisme), de soutien pour défendre ses souhaits ou revendications (notamment lorsqu'il existe un groupe de pratiquants dans l'entreprise) ou encore de soutien pour quitter l'entreprise. Enfin, le troisième type renvoi à l'employabilité tant interne qu'externe du salarié pratiquant qui contribue directement à définir ses possibilités de faire évoluer sa situation de travail et d'emploi mais qui entre aussi en compte dans un éventuel rapport de force avec le management.

« De toutes façons, je n'ai pas vraiment le choix, je suis bien obligé de me plier à ce que disent le chef d'équipe et le chef d'atelier. Qu'est-ce que vous voulez que je fasse ? C'est le pot de terre contre le pot de fer comme on dit. Je suis un ouvrier, je suis le seul musulman ici. Je ne vais pas risquer de perdre ma place. Je ne peux pas me le permettre. Surtout en ce moment, ce n'est pas maintenant que je vais trouver du boulot ailleurs. Je ne suis pas ingénieur ou je ne sais quoi ». (Un ouvrier musulman dans une entreprise de plasturgie).

« Je suis dans un domaine où dès les stages de fin d'étude à l'école on choisit son entreprise. J'ai le choix. Si ça ne me convient pas je pars, je retrouve quelque chose aussitôt. Je ne demande pas des choses exceptionnelles, je ne sors pas un tapis de prière au milieu de mon bureau mais si je ne peux pas avoir le minimum, les aménagements pour le ramadan dont je parlais tout à l'heure et puis surtout une ambiance avec mes collègues où ma religion n'est pas un sujet, je pars et voilà. Pour l'instant tout va bien, donc je reste ! ». (Un ingénieur informatique dans une SSII)

4. Discussion

La perception de la décision du manager par le pratiquant est un élément déterminant de sa réaction mais la qualité de cette décision telle qu'elle est appréciée ou mesurée par le salarié

qui la subie ne suffit pas à l'accepter. La décision confirme ou remet en cause l'équilibre religiosité/travail que l'individu avait pensé et, lorsque celui-ci existe de fait sans avoir été rationalisé par l'individu, l'interaction et l'action managériale l'acte avant d'en jauger la pertinence à l'aune des critères managériaux. Ces décisions managériales auxquelles les salariés pratiquants réagissent selon les modes que nous avons identifiés ici ne sont pas sans risque pour l'entreprise. La manière dont les salariés pratiquant y réagissent traduit une rationalisation de l'action qui échappe en partie à l'entreprise et au management. Enfin il apparaît ici que l'entreprise est de fait confrontée à une déclinaison d'une problématique qui est avant tout politique.

4.1. Des décisions managériales à risques pour l'entreprise

Un premier élément notable dans nos résultats est que l'action managériale qui contraint et/ou restreint la pratique religieuse au travail n'est pas sans risque sur l'évolution de la posture d'implication du salarié, le fonctionnement organisationnel ainsi que sur l'image de l'entreprise notamment appréhendée au travers de sa marque-employeur. De fait, même si notre démarche méthodologique ne nous permet pas de mesurer les fréquences des modes de réactions que nous avons identifiés, il est rare que le salarié pratiquant ressorte de ce type d'interactions avec son manager sans ressentir, au minimum, de la frustration. L'action de contrainte sur la pratique religieuse comporte ainsi pour le manager et l'entreprise des risques quels que soient les modes de réaction observés. Ce sont des risques de prise de retrait et de baisse de motivation du salarié (Loyalty passif ; Neglect passif ou actif) dans le premier cas, d'apparition de situations de conflits et de tensions dans le deuxième (Voice actif destructeur), de départ (Exit) et ainsi potentiellement de perte de compétences, dans le troisième. Nous avons rencontré au cours de notre enquête des personnes qui ont déclaré avoir compris et accepté sans ressentiments les décisions de leur encadrant (Loyalty). Toutefois, il s'agissait de cas relativement rares et principalement d'individus ayant un profil de pratiquant peu attaché aux prescriptions religieuses et n'ayant ainsi pas de difficultés à prendre, vis-à-vis d'elles, de la distance. A cela s'ajoute un risque de réputation pour l'entreprise en tant qu'employeur qui peut être désignée, notamment sur les réseaux sociaux, comme une entreprise hostile à la religion et aux pratiquants.

4.2 : Une rationalité externe plutôt qu'une rationalisation managériale

Il est marquant que lorsque les salariés pratiquants sont confrontés à des situations dans lesquelles ils perçoivent des injonctions contradictoires qui mettent en tension leur pratique religieuse et leur rôle professionnel, ils ne mobilisent pas, ou très rarement, les ressources de

l'entreprise. Pour trouver des solutions et définir leur positionnement, les ressources de l'entreprise ont peu recours à des discussions avec le management, avec les services fonctionnels (gestion des ressources humaines, juridique, etc.) ou encore avec les IRP. Pour cela, ils se tournent vers des personnes extérieures à l'entreprise ou ils prennent en référence, dans une logique mimétique, les comportements des autres pratiquants dans l'entreprise ou en dehors.

Cette défiance de fait vis-à-vis de l'entreprise et son management peut se comprendre dans la mesure où nous nous intéressons ici aux réactions à des actions managériales contraignantes et restrictives. Elle peut également s'analyser au regard des caractéristiques du modèle français de gestion du fait religieux et de ces différences avec le modèle développé dans des pays anglophones, notamment les USA. En France le point de départ pour gérer le fait religieux et prendre en compte les comportements traduisant la pratique religieuse est l'espace de neutralité imposé par l'entreprise sous réserve de respect d'un certain nombre de critères et de contraintes (Mathey 2017). La pratique religieuse est tolérée en creux en dehors de cette espace de neutralité (Lacorne 2016). A l'inverse, dans l'approche américaine, la religiosité de l'individu est considérée comme devant être prise en compte dès l'embauche pour personnaliser sa situation de travail et doit être intégrée dans le fonctionnement organisationnel (Ludlum 2016). Ainsi, alors que l'approche américaine adresse à l'organisation et à son management une injonction d'intégration de la religiosité des salariés, l'approche française est centrée sur la juxtaposition d'espaces de neutralité et de tolérance et ainsi sur la mise en tension des prescriptions comportementales organisationnelles et religieuses. Il revient au salarié de proposer (de fait et en acte ou en l'ayant pensée auparavant) une articulation de ces prescriptions et il revient au manager d'en évaluer la pertinence, de la valider ou de la remettre en cause à travers une action à laquelle le pratiquant réagira à son tour d'une manière qui⁷ pourra prendre une des formes que nous avons identifiées.

Dans ce contexte dans lequel le salarié pratiquant prend deux risques. En effet, révéler sa religion au travail revient à prendre le risque d'être stigmatisé et de subir des discriminations (Lips-Wiesrma et Mills 2002), notamment aux moments de l'embauche et des progressions de carrière (Institut Montaigne 2015 et 2021). De plus, si la place de la pratique religieuse n'est pas discutée a priori avec le management, elle sera jugée, jugée et éventuellement sanctionnée par ce dernier. Or comme nous l'avons souligné dans notre première partie, même s'il existe

⁷ Lorsque l'action managériale se traduira par du recadrage et de la contrainte

aujourd'hui un cadre légal sur cette question, les entreprises se le sont approprié de différentes manières, ont mis en place des dispositifs de gestion hétérogènes, eux-mêmes opérationnalisés selon des modalités variables et à travers des actions managériales qui, d'une situation à l'autre et d'un encadrant à l'autre ne sont pas toujours homogènes et cohérentes (Honoré 2014 et 2020 ; Galindo et Zannad ; Honoré et al. 2019 ; Gaillard 2019 ; Volia 2020 ; Guillet 2020). Cette hétérogénéité des postures et actions managériales est peu propices à la stabilisation d'un cadre donnant aux pratiquants des repères clairs sur ce qu'ils peuvent faire ou non ainsi qu'à l'identification du management comme un interlocuteur fiable et de confiance pour résoudre les tensions perçues entre la pratique religieuse et le rôle professionnel.

4.3: Une déclinaison managériale d'une problématique politique

Enfin, dans un certain nombre de cas, les manières dont des pratiquants appréhendent la décision managériale (de cadrage, de restriction et de contrainte) et y réagissent révèle chez eux une hiérarchisation des systèmes de normes qui donne la primauté à la religion. Dit autrement, chez certains pratiquants les normes et prescriptions religieuses priment sur les autres systèmes de normes et de prescription et notamment celui de l'entreprise. La problématique n'est, dans ces cas, pas tant managériale que politique et nous pouvons y voir une déclinaison dans l'entreprise et dans les situations de travail de la question de la place de la religion dans la société et du rapport entre les principes et les règles républicains et religieux. Les débats au dernier trimestre 2020 et au premier semestre 2021 relatifs au projet de Loi⁸ « confortant le respect des principes républicains » ont montré la sensibilité de ce type de sujet et leur dimension fortement polémique. Il y a ici un danger d'importation dans l'entreprise des débats et des polémiques sociétales et ainsi d'accroissement des tensions. Il pourrait en résulter un accroissement du sentiment de stigmatisation des pratiquants propices au développement de posture de défiance vis-à-vis de l'entreprise et du management mais aussi, parallèlement, un accroissement des pratiques de discrimination de précaution destinées à prémunir l'entreprise contre les comportements religieux anticipés comme problématiques et qui marquent parfois les processus d'embauche, la gestion des carrières ou encore la répartition des responsabilités d'encadrement (Valfort 2017).

Conclusion : un enjeu de maîtrise des situations

Il arrive parfois qu'une action managériale qui contraint et restreint la pratique religieuse au travail et son articulation avec le rôle professionnel soit comprise et acceptée par le salarié

⁸ https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/respects_principes_republique

pratiquant et sans conséquences négatives sur son ressenti, son attitude, son comportement professionnel. Cela dépend de la qualité perçue de la décision et notamment de ses dimensions juste, équitable et fonctionnelle mais aussi bien sûr de la forme de l'action managériale et de la manière dont elle est présentée et expliquée. Toutefois ces éléments ne sont pas les seuls à jouer un rôle dans la détermination de la réaction du pratiquant. La posture religieuse de ce dernier (son rapport au dogme, aux rites, aux prescriptions, etc.) est également déterminante. Elle peut difficilement être neutralisée. Comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Fairholm, 1998 ; Mitroff et Denton, 1999 ; Mitroff, 2003 ; Hicks, 2003 ; Fourie, 2014) elle est un composant à part entière de ce qu'est la personne et il lui est difficile de la laisser à la porte de l'entreprise surtout lorsque l'organisation et la réalisation du travail appellent à une implication personnelle (Weaver et Agle, 2002 ; Schreuder & Coetzee, 2011 ; Fry & Geigle, 2014 ; Fourie 2014).

L'approche qui s'est imposée en France de cette question (à travers la loi, la jurisprudence et les outils de gestion) donne de fait au salarié pratiquant qui ne fait pas le choix d'invisibiliser son engagement religieux la responsabilité d'articuler sa religiosité avec son rôle professionnel ainsi que sa pratique concrète avec le fonctionnement de l'entreprise. Il prend à travers cela, outre celui de stigmatisation, le risque d'être désapprouvé par son employeur et sa hiérarchie. Contrairement à d'autres approches, notamment celle développée aux USA, le système français est centré sur une itération en trois étapes : « proposition de solution par le salarié / évaluation par le management / validation, rejet, recadrage », et non sur une recherche dès le départ de solution par la discussion, or le cadre que le salarié doit prendre en compte pour ajuster sa pratique est bien souvent mal défini, hétérogène et instable ce qui rend bien sûr le résultat incertain. Dans ce contexte il n'est pas surprenant que du côté du salarié cela puisse ensuite engendrer de la frustration et des réactions négatives (prise de retrait, tensions et conflits, départs).

Quelles pistes pourraient être envisagées pour mettre en œuvre un management du fait religieux qui permette de prévenir les problèmes identifiés ici ? Nous en repérons trois qui, bien sûr se complètent.

Une première est celle du renforcement de la maîtrise des différents éléments qui composent le système de gestion de l'entreprise et de leur cohérence. Si la posture de l'entreprise, les outils mis en place et les actions managériales concrètes ne vont pas dans le même sens et traduisent des approches différentes des questions posées il n'est pas étonnant que ni les salariés pratiquants ni les managers de proximité avec lesquels ils interagissent ne disposent de repères leur permettant d'ajuster leurs comportements respectifs de manière productive et

fonctionnelle. De plus un système de gestion efficace permettant de traiter sereinement les situations serait certainement rassurant pour les managers et limiterait peut-être la discrimination de précaution que subissent parfois les pratiquants.

Une deuxième piste est celle de la formation et de l'information des encadrants mais aussi des salariés. Si les formations à destination des managers se développent de plus en plus dans les entreprises concernées par la question du fait religieux (Institut Montaigne 2021) il pourrait être intéressant que des formations à destination des salariés pratiquants soient également pensées et déployées. Elles permettraient une appropriation du cadre légal et de celui de l'entreprise par les salariés qui, comme nous l'avons vu, ont la responsabilité de proposer une articulation entre leur pratique et le fonctionnement de l'entreprise. Elles permettraient également de faciliter la compréhension des décisions managériales et, in fine, leur acceptation.

Au-delà une troisième piste est d'interroger le modèle français de gestion du fait religieux à l'aune des enseignements du modèle américain dans lequel, contrairement à la logique hexagonale l'expression de leur religiosité par les salariés n'est pas tolérée aux marges du fonctionnement organisationnel mais appréhendée dès le recrutement dans une logique d'inclusion.

Bibliographie

Becker H. (2014), *What about Mozart? What about murder? Reasoning from cases*, Chicago University Press.

Benefel, M., Fry, L.W. & Giegle, D., (2014), « Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research », *Psychology of Religion and Spirituality* 6(3), 175–187.

Cintas C., Gosse B. et Vatteville E. (2012), « Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines », dans Barth I. *Management et Religion*, EMS.

Davis-Blake, A., Broschak, J., et George, E. (2003). "Happy together? How using non-standard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees." *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.

Detchessahar, M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Négociations*, 1(1), 57-80.

Fairholm, G.W. (1996), « Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work », *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 17 No. 5, pp. 11-17

Falcoz, C. (2004). Virilité et accès aux postes de pouvoir dans les organisations : Le point de vue des cadres homosexuel-le-s. *Travail, genre et sociétés*, 2(2), 145-170.

Fourie, M., (2014), « Spirituality in the workplace: An introductory overview », In *die Skriflig* 48(1).

Freidson E. (1960), « Client control and medical practice », *American Journal of Sociology*, vol. 65.

Gaillard H. (2019), *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Le Mans Université.

- Gaillard H. (2020). « Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, n°67.
- Galindo, G. et Surply, J. (2011), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 16, n°40.
- Girard R. (1978), *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset.
- Goffman E., (1975) *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps* (1963), Éditions de Minuit,
- Gotsis, G. and Kortezi, Z. (2008), « Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach », *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 No. 4, pp. 575-600.
- Guillet O., (2020), *Le comportement des managers en présence du fait religieux au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N., Van de Vliert, E., et Buunk, B. (1999). « Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321.
- Hicks, D. A. (2003), *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*. Cambridge University Press
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Honoré L. (2020). « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 142(4), 39-49.
- Honoré L. (2021), « Analyse des rôles du savoir et des structures sociales dans la détermination des comportements religieux au travail à partir d'une démarche analogique », *30^e congrès de l'AGRH*, Tours.
- Honoré L. (2014). « Le management à l'épreuve de la religion ». *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13,(4), 54-67
- Honoré L., Galindo G. et Zannad H. (2019), « Religion et management. État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue française de Gestion*, vol.45, n°281.
- Institut Montaigne (2015), *Discriminations religieuses à l'embauche, une réalité*, Institut Montaigne, (Auteur M.A.Valfort), Paris.
- Institut Montaigne (2019), *Religion au travail : Croire au dialogue*, (auteur : L.Honoré), Paris.
- Institut Montaigne (2021), *La religion au travail*, (auteur : L.Honoré), Paris.
- Karimi, H. (2020). *Des musulmanes entrepreneuses en réseau en France : Faire face aux discriminations multiples*. *Travail, genre et sociétés*, 2(2), 107-123.
- Lacorne D., (2016), *Les frontières de la tolérance*, Gallimard.
- Lips-Wiersma M. et Mills C. (2002), "Coming out of the closet: Negotiating spiritual expression in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*; 17, 3;
- 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.
- 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(62), 5-33.
- Mathey, N. (2017). *Chronique de droit privé. Société, droit et religion*, numéro 7,(1), 141-171.

- Mitroff, I. (2003), « Do Not Promote Religion under the Guise of Spirituality », *Organization*, Volume 10(2): 375–382.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). « A study of spirituality in the workplace », *Sloan Management Review*, 40, 83-92.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: McGraw-Hill.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., et Mainous III, A. G. (1988). “Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction”. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Sabbagh, D. (2019). « La discrimination sur le lieu de travail : éléments pour une comparaison transatlantique ». *Droit et société*, 2(2), 319-332.
- Sarasvathy, S. (2001). “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”. *Academy of Management Review*, 26 (2), p. 243-263.
- Sprimont P-A., & 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
- Thévenet M. (2011), « Management et religion. La poule devant un couteau », *Revue Internationale de Psychosociologie* 2011/41 (Vol. XVII), p. 27-43.
- Valfort, M. (2017). La religion, facteur de discrimination à l’embauche en France ?. *Revue économique*, vol. 68,(5), 895-907
- Vallat, J. (2018). Premier guide mondial de Total sur le fait religieux : une approche pratique et inclusive. *Société, droit et religion*, 1(1), 131-136.
- Volia J.C. (2020), *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris.
- Weaver G.R. et Agle B.R., (2002a), « Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective », *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 77-97
- Withey, M., et Cooper, W. (1989). “Predicting exit, voice, loyalty, and neglect.” *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539.