



HAL
open science

Fait religieux au travail : quelques pistes de recherche adaptées du modèle EVLN d'Hirschman

Hugo Gaillard, Géraldine Galindo, Lionel Honoré

► To cite this version:

Hugo Gaillard, Géraldine Galindo, Lionel Honoré. Fait religieux au travail : quelques pistes de recherche adaptées du modèle EVLN d'Hirschman. HUGO GAILLARD; GÉRALDINE GALINDO; LIONEL HONORÉ. Religion, faits religieux et management. Diagnostic et perspectives, Editions Management et Société (EMS), pp.355-363, 2022, QUESTIONS DE SOCIÉTÉ, 978-2-37687-597-0. hal-03883474

HAL Id: hal-03883474

<https://hal.science/hal-03883474>

Submitted on 20 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CHAPITRE CONCLUSIF

Fait religieux au travail : quelques pistes de recherche adaptées du modèle EVLN d'Hirschman

par Hugo Gaillard, Géraldine Galindo et Lionel Honoré

Cet ouvrage contribue à enrichir la connaissance des liens entre religion et management, en les repositionnant dans des contextes historiques, sociétaux et juridiques. Au niveau managérial, il permet de mieux comprendre les dispositifs initiés dans les entreprises, mais aussi comment les managers de proximité se saisissent et s'approprient les outils de gestion donc ils sont les usagers et les destinataires. Enfin, au niveau individuel, il éclaire les facteurs contextuels qui président à la décision de dissimuler ou non un signe religieux.

Ainsi, si la connaissance produite sur le fait religieux au travail et son management est de plus en plus importante et précise (Volia *et al.*, 2019, Syed *et al.*, 2018; Héliot *et al.*, 2020), en témoigne d'ailleurs la diversité et la richesse des productions que contient cet ouvrage, plusieurs questions théoriques et pratiques restent en suspens.

Le modèle EVLN, initié par Hirschman (1970), permet de structurer le panorama (non exhaustif) de ces interrogations en suspens.

Fréquemment utilisé pour étudier l'insatisfaction au travail (Farrell, 1983 ; Grima et Glaymann, 2012 ; Rai *et al.*, 2019), le modèle EVLN désigne ici les quatre types de comportements qu'un individu peut adopter en réaction à une insatisfaction : *Exit, Voice, Loyalty, Neglect*.

1. Exit - La sortie de l'organisation face au fait religieux

Le E correspond, selon Hirschman (1970), à un comportement de rupture vis-à-vis de l'entreprise. A l'origine, il s'agissait d'ailleurs de la rupture entre un client et une entreprise vendeuse. Si cet élargissement au comportement des salariés vis-à-vis de leur entreprise a été critiqué, cela ne nous semble pas problématique ici, justement au regard de l'orientation client interne que prennent les politiques de gestion de la diversité de façon générale. Appliqué au fait religieux au travail, ce type de comportement peut se traduire par le fait de quitter son organisation pour en rejoindre une qui est plus compatible avec ses aspirations en matière de pratique religieuse au travail, ou encore de créer une organisation compatible (Gaillard, 2021).

Les travaux sur le sujet mettent en avant le rôle du ressenti d'exclusion, en le présentant notamment comme cumulatif d'une expérience à une autre. De même, d'autres travaux récents montrent que le choix d'*Exit* dépend de l'employabilité externe perçue, en lien notamment avec la diplomation (Honoré, 2021a). De la même manière, il semblerait que les nouvelles formes de travail, notamment le travail *uberisé*, ou travail des plateformes, puisse permettre d'autres espaces de conciliation entre religiosité et professionnalité (Gaillard, 2021).

Si des études soulignent l'impossibilité de concilier aspirations religieuses professionnelles et exigences professionnelles et organisationnelles (Chenigle *et al.*, 2020 ; Honoré, 2021a), elles ouvrent des pistes :

- Les liens entre employabilité externe perçue et intention de quitter en contexte contraint vis-à-vis de l'expression religieuse au travail.
- Les nouvelles formes de travail et les places qu'elles donnent à l'expression de l'individu et de ses caractéristiques personnelles dans le contexte du travail, d'autant que ces nouvelles formes sont fréquemment présentées comme des espaces de liberté sous contrôle.
- L'attractivité des organisations religieuses ou de tendances vis-à-vis des salariés croyants lassés ou exclus des organisations traditionnelles.
- Le climat d'inclusion religieuse et effets sur l'intention de quitter l'organisation. Cette piste de recherche passerait certainement par la construction d'une échelle de mesure ou l'adaptation d'échelles existantes.
- L'étude de l'influence du fait religieux au travail sur l'intention de quitter ou la satisfaction des salariés non croyants, ou encore croyants et non pratiquants. Dans le contexte français, ces personnes représentent plus de 50% de la population.

L'étude des différents types de départs de salariés, face à des organisations ne semblant pas répondre à leurs attentes et revendications, permettrait certainement d'apporter de la connaissance sur les facteurs individuels, managériaux et organisationnels, accélérateurs ou freins de ce type de décisions.

2. *Voice - L'intégration du fait religieux dans les pratiques des entreprises*

Voice renvoie à une posture, synonyme non pas de déportation du problème à l'extérieur de l'organisation, mais au contraire d'une tentative de recherche de nouvelle régulation. Elle s'inscrit dans une perspective qui peut être plus ou moins coopérative ou non, orientée vers la voie de résolution de problème ou au contraire d'imposition d'une solution (Rubin *et al.*, 1994).

Cette perspective ouvre des perspectives sur des aspects du sujet complètement absents de la recherche actuelle. On sait maintenant que de plus en plus d'entreprises adoptent des postures différenciées face au fait religieux (Miller et Ewest, 2015; Galindo et Zannad, 2015), en s'appuyant sur des dispositifs de gestion adaptés aux situations rencontrées (Galindo et Oiry, 2021). Malgré des travaux isolés, souvent sur la base de cas unique (*e.g.* Gaillard, 2020 ; Volia, 2020), les analyses sont rares sur la manière dont les organisations élaborent ces postures et sur les réactions des salariés tout au long de ces démarches de construction. Ce constat ouvre plusieurs pistes de recherche :

- La place des acteurs du dialogue social dans ces processus de construction des postures, de régulation des situations, de construction d'outils apparaît indissociable de tous les questionnements abordés dans cet ouvrage. Dans le contexte français, certains syndicats, la CFDT par exemple, ont pu avoir des attitudes volontaristes sur ce sujet, sans qu'aient été étudiés leurs rôles dans les projets mis en œuvre dans les organisations. Dans cette optique, il serait intéressant d'étudier la perception des représentants du personnel de leurs rôles dans ces processus. Opportunité ou menace pour leur positionnement ? Si cela peut s'expliquer par l'affaiblissement du rôle et du pouvoir des corps intermédiaires et notamment des syndicats, dans de nombreuses organisations
- Des travaux (*e.g.* Honoré, 2020) mettent également en avant l'existence de situations d'infléchissement des règles organisationnelles par la contestation, qu'il s'agisse

d'ailleurs d'une contestation individuelle ou collective, et qu'elle soit le fait de salariés croyants-pratiquants seulement, ou non. En lien par exemple avec l'indicateur de densité développé par Lionel Honoré, cette dynamique de contestation des règles pourrait être étudiée pour comprendre ce qui amène le manager à la considérer comme suffisamment forte pour justifier l'infléchissement des règles. Il est également probable que certaines règles ne soient plus appliquées du fait d'un processus plus diffus, moins frontal mais étant tout même le résultat de comportements de type *Voice*.

- Les rôles des voix des coreligionnaires sont clefs dans la régulation de situations qui impliquent du fait religieux. Certains managers prennent par exemple pour référence les comportements de collègues coreligionnaires pour justifier une interdiction ou argumenter en faveur de cette interdiction. Plus généralement, c'est donc la voix des tiers à la situation qui est insuffisamment prise en compte dans les recherches, qui s'attachent trop souvent à n'étudier que la relation manager-managé.
- Les implications sur les parcours de carrière des personnes manifestant leurs croyances seraient intéressantes à envisager en dynamique, ainsi que leurs implications dans l'intégration des salariés dans leurs entreprises.

Le Loyalty et le Neglect, toujours utilisés, font aujourd'hui l'objet de davantage de débats (Grima et Glaymann, 2012 ; Rai *et al.*, 2019).

3. *Loyalty – Attachement et acceptation des situations*

L'attitude de loyauté traduit très souvent l'attachement de la personne à son organisation qui la conduit à accepter la situation ou à espérer des changements. Certains auteurs, à la suite d'Hirschman (1970), invitent même à remplacer ce critère par celui de la patience (Aravopoulou *et al.*, 2017). Quel que soit le terme choisi, la loyauté incite envisager de nouvelles voies de recherche:

- La compréhension des processus d'invisibilisation des faits religieux dans des contextes contraints, par exemple dans les organisations ayant une activité principale - voire même secondaire - de service public. Il pourrait être pertinent d'étudier les conflits potentiels de loyauté entre celle associée à l'entreprise, celle à la religion voire même celle attachée aux valeurs associées au service public.
- Les rôles des managers qui peuvent jouer un rôle de pédagogie et de formation tant pour leurs équipes et pour la direction. Ces managers sont ainsi potentiellement des vecteurs de loyauté chez leurs collaborateurs, mais leur propre loyauté peut être questionnée face à des pratiques qu'ils sont censés mettre en place et auxquelles ils pourraient ne pas adhérer du fait de leurs propres croyances. Leurs rôles seraient intéressants à identifier, notamment en suivant de manière longitudinale des relations managers/ managés.
- La loyauté dans le contexte particulier des entreprises de tendance ou affinitaires. Il serait intéressant d'envisager les rôles de la loyauté des salariés dans des entreprises dans laquelle la religion occupe une place centrale et reconnue. Il pourrait être intéressant d'envisager si la nature de cette loyauté mais aussi ses manifestations sont différentes.

4. *Neglect – La mise à l'écart du phénomène*

Neglect renvoie plus à une dimension passive, souvent associée à un comportement destructeur (Grima & Glayman, 2012). Les salariés laissent alors la situation se détériorer, et adoptent des comportements destructeurs pour leur organisation et également pour leur carrière, par la réduction de leurs efforts, l'accroissement de leurs erreurs, des retards ou absences. Ces comportements passifs, possiblement nocifs, invitent à réfléchir à des sujets de recherche :

- Les types de comportements adoptés. Le fait religieux en entreprise conduit-il par exemple à retrouver les comportements décrits ci-dessus, ou au contraire, à en identifier des nouveaux. Il serait intéressant aussi d'observer l'évolution de ces comportements, d'un point de vue individuel mais aussi collectif.
- Les pratiques de gestion défaillantes ou au contraire régulatrices. Quelles pratiques sont à l'origine de ces comportements ? Quelles sont celles qui peuvent ensuite venir tempérer voire faire évoluer cette mise à l'écart du salarié ?

Cette dimension renvoie indirectement à la négligence, cette fois-ci des entreprises. Si les articles de ce chapitre sont centrés sur les organisations concernées, volontairement ou involontairement, par l'expression religieuse, il est aussi intéressant de constater que d'autres organisations la mettent à l'écart. Ce constat appelle des pistes de recherche prometteuses :

- Les rôles des dirigeants dans la mise à distance du sujet. La compréhension des facteurs amenant à cette posture pourrait être intéressante, tout en étudiant ses effets sur les salariés et les managers. Des études de cas, en longitudinal, permettraient certainement d'étudier les mécanismes à l'œuvre et les modes de régulation mis en place.
- Les pratiques de GRH mises en place. En effet, il serait intéressant d'étudier si cette négligence du sujet découle de choix stratégiques RH ou au contraire d'une impossibilité de se saisir du sujet.

La mobilisation du modèle d'Hirschman (1970) souligne les différentes facettes du sujet, sa complexité, mais ouvre aussi des perspectives de recherche plurielles et stimulantes. D'autres voies possibles pourraient en plus être distinguées. Il serait par exemple intéressant d'étudier pourquoi des salariés sont alignés avec les postures et les pratiques de leurs organisations. Cette perspective ouvrirait la voie à tout un ensemble de travaux qui considéreraient les faits religieux au travail non pas comme un problème à gérer, mais plutôt comme un levier de mise en cohérence voire de bénéfices individuels et collectifs. La connaissance accrue sur le sujet conduit en effet à des évolutions des attitudes individuelles, managériales et organisationnelles, qui devront être appréhendées à l'avenir dans leur diversité, qu'elles soient dans un sens positif ou négatif.

La communauté de chercheurs travaillant sur le thème de la religion au travail est donc vouée à s'étendre et à se diversifier pour approfondir toutes ces voies, avec pour ambition d'accroître les portées académiques mais aussi managériales de ces travaux. Cet ouvrage représente donc un nouveau point d'étape dans la connaissance de ce sujet passionnant.

REFERENCES

Aravopoulou, E. Mitsakis, F. & Malone, C. (2017), « A critical review of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect literature: limitations, key challenges and directions for future research », *The International Journal of Management*, p. 1-9.

Chenigle, S., Grima, F., Richard, S., & Prud'homme, L. (2020). "Dealing with religious stigma: the case of hijabis in France", Communication, 20. *Euram Annual Conference: SIG Gender, Race and Diversity in Organisations*, Trinity Business School, 4–6 December, Dublin, Ireland.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *AMJ*, 26, 596–607, <https://doi.org/10.5465/255909>

Gaillard, H.(2021). Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-21. <https://doi.org/10.3917/riips1.067.0005>

Gaillard, H. (2021). "A la rencontre des livreurs ubérisés de la foodtech : une expression religieuse sous contrôle(s)". *Actes du 32ème Congrès de l'AGRH*, 13-15 octobre, IAE de Paris - ESCP Business School, Paris.

Gaillard, H. (2020). « Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité. Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants. », *Politiques et Management Public*, 3-4(37), p. 241-258. <https://doi.org/10.3166/pmp.37.2020.0014>

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*, 143, 37-48. <https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037>

Galindo, G. & Zannad, H. (2015). Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 19,4, 41-55. <https://doi.org/10.3917/rimhe.019.0041>

Grima, F. & Glaymann, D. (2012). Une analyse renouvelée du modèle Exit, Voice, Loyalty, Neglect: apports d'une approche longitudinale et conceptuellement élargie.. *M@n@gement*, 15, 2-41. <https://doi.org/10.3917/mana.151.0002>

Hirschman, A. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge : Harvard University Press.

Honoré, L. (2022). La religion au travail: Quelles réactions des salariés pratiquants après le conflit ?. *Revue française de gestion*, 306, 11-29. <https://doi.org/10.3166/rfg.306.11-30>

Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 142, 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>

Miller, D. et Ewest, T. (2015). A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 12, no 4, p. 305.

Rai, A. and Agarwal, U.A. (2019), "Linking workplace bullying and EVLN outcomes: Role of psychological contract violation and workplace friendship", *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 2, pp. 211-227. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0091>

Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. (1994). *Social Conflict : Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York : McGraw-Hill.

Syed J., Klarsfeld A., Ngunjiri F. W. & Härtel C. (2018), *Religious Diversity in the Workplace*, Cambridge University Press, Introduction, p. 1-37.

Tucker, S. and Turner, N. (2011), ‘Young worker safety behaviours: Development and validation of measures’, *Accident Analysis & Prevention*, Vol. 43, No. 1, pp. 165-175.

Volia, J-C. (2020), “Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité. Une recherche intervention au sein d’une grande entreprise française de télécommunications”, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Martine Brasseur et Isabelle Barth, 18 décembre, Université de Paris.

Volia, J., Guillet, O. & Gaillard, H. (2022). Fait religieux au travail : vers une structuration d’un objet d’étude en GRH ? De la spécificité du contexte français. *@GRH*, 42, 139-170.
<https://doi.org/10.3917/grh.042.0139>