



**HAL**  
open science

# Le management comme système quasi-juridictionnel. Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail

Hugo Gaillard, Olivier Meier

## ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Olivier Meier. Le management comme système quasi-juridictionnel. Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail. *Revue Française de Gestion*, 2023, 308. hal-03887294

**HAL Id: hal-03887294**

**<https://hal.science/hal-03887294v1>**

Submitted on 6 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.

## **Le management comme système quasi-juridictionnel**

*Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail*

Hugo Gaillard, Maître de conférences, ARGUMans, Le Mans Université,

[hugo.gaillard@univ-lemans.fr](mailto:hugo.gaillard@univ-lemans.fr)

Olivier Meier, Professeur des Universités, LIPHA, UPEC

### **Le management comme système quasi-juridictionnel**

*Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail*

*Le fait religieux au travail (FRT) est une préoccupation managériale importante. En positionnant les managers comme des producteurs de norme, nous étudions leur première confrontation à ce phénomène pour mieux comprendre les problèmes d'alignement entre la posture organisationnelle et la posture opérationnelle, et en considérant cette première confrontation comme quasi-juridictionnelle. Quatre types d'alignement sont mis en avant : (1) l'alignement ex-ante par l'opérationnel ; (2) le réalignement ex-post ; (3) l'alignement différé ; et (4) l'absence d'alignement. Les résultats invitent le top management à l'anticipation de la définition de la posture organisationnelle, et à considérer plus largement le management comme un système quasi-juridictionnel.*

**MOTS CLES :** Fait religieux au travail (FRT) – *Soft Law* – Comportement managérial - Système managérial quasi-juridictionnel – manager de proximité

### **Management as a quasi-jurisdictional system.**

*The case of first-line managerial behavior facing religious expression at work*

*The religious expression at work (REW) is an important managerial concern. By positioning managers as norm producers, we study their first confrontation with this phenomenon in order to better understand the problems of alignment between organizational and operational postures, and by considering this first confrontation as quasi-jurisdictional. Four types of alignment are highlighted: (1) ex-ante alignment by the operational; (2) ex-post realignment; (3) deferred alignment; and (4) absence of alignment. The results suggest that top management should anticipate the definition of the organizational posture, and call to consider management more widely as a quasi-jurisdictional system.*

**KEY WORDS :** Religious Expression at Work (REW) – *Soft Law* – Managerial behavior - Quasi-jurisdictional managerial system - First-line Manager

## ABSTRACT

*Les managers de proximité sont confrontés à une grande diversité de phénomènes, au rang desquels le fait religieux au travail (FRT) occupe une place renforcée, et pour lequel ils occupent un rôle pivot. En positionnant ces managers comme des producteurs de normes, nous étudions leur première confrontation au FRT pour mieux comprendre les problèmes d'alignement entre la posture organisationnelle et la posture opérationnelle. Pour cela, nous étudions la posture managériale en la considérant comme quasi-juridictionnelle, et ce, à partir d'une trentaine d'entretiens (31) avec des encadrants de proximité qui exercent dans des grandes organisations privées françaises. Il s'agit de montrer comment se fixe une jurisprudence managériale, lors de la première confrontation. Quatre types d'alignement entre posture organisationnelle et posture opérationnelle sont proposés : (1) l'alignement ex-ante par l'opérationnel ; (2) le réalignement ex-post ; (3) l'alignement différé ; et (4) l'absence d'alignement. Les résultats invitent le top management à l'anticipation de la définition de la posture organisationnelle et à son partage vers les managers et l'opérationnel, et cela même si leurs équipes ne sont pas encore significativement confrontées à ce phénomène. Enfin, ils contribuent à se saisir de l'approche quasi-juridictionnelle du management, pour l'étude du FRT et d'autres objets ou phénomènes.*

**MOTS CLES :** Fait religieux au travail (FRT) – *Soft Law* – Comportement managérial - Système managérial quasi-juridictionnel – manager de proximité

## INTRODUCTION

L'étude du fait religieux au travail (FRT) fait l'objet d'un intérêt renforcé dans la recherche en management et en gestion des ressources humaines (*Synth* : Cintas *et al.*, 2013 ; Benefiel *et al.*, 2014 ; Hennekam *et al.*, 2018 ; Honoré *et al.*, 2019 ; Cintas *et al.*, 2020 ; Volia *et al.*, 2022 ; Gaillard *et al.*, 2022). Les questionnements sur cet objet sensible (Honoré *et al.*, 2019 ; Saint-Germes *et al.*, 2021 ; Grima & Meier, 2021) portent principalement sur les positionnements des entreprises (Hicks, 2002 ; Galindo et Zannad, 2014), le rôle et le comportement du manager de proximité (Guillet, 2020 ; Cintas *et al.*, 2020) ou encore les réactions des salariés face aux positionnements de leurs organisations (Gaillard, 2019 ; Chenigle *et al.*, 2020 ; Honoré, 2020).

Le FRT est à considérer ici comme l'ensemble des comportements et événements, ainsi que les réactions associées à ces événements et comportements, qu'elles soient immédiates ou différées, directes ou indirectes (*Synth* : Honoré, 2014 ; Honoré *et al.*, 2019 ; Gaillard, 2019 ; Volia, 2020, Guillet, 2020 ; Honoré, 2021). Ainsi, le FRT est tout à la fois interactionnel et situationnel (Honoré, 2021), polymorphe (*e.g.*, signes, aménagements horaires, prière etc.) et polysémique (*i.e.*, ce qui est interprété en situation n'est pas forcément consciemment émis par le salarié exprimant). Au regard de la complexité de ce phénomène, des outils de gestion se développent (Galindo et Oiry, 2021), pour accompagner la définition d'une posture organisationnelle (Galindo et Zannad, 2014), c'est-à-dire l'ensemble des règles formelles et informelles définies au sein d'une organisation pour encadrer le fait religieux. Cette posture se

distingue de la posture opérationnelle, qui est celle qui est effectivement mise en œuvre et vécue dans la situation de travail (Gaillard, 2019 ; 2022).

Des travaux sur les comportements managériaux (Cintas *et al.*, 2018 ; Guillet, 2020) montrent à quel point la connaissance de la posture organisationnelle par les managers de proximité - parmi d'autres facteurs (*e.g.*, genre, flexibilité organisationnelle, religiosité) - peut influencer l'action managériale, et donc la posture que les managers vont adopter en situation. Cependant, aucun travail à notre connaissance ne s'est intéressé à la construction de la posture opérationnelle, en la distinguant de la posture managériale et de la posture organisationnelle. En d'autres termes, ce travail a pour objectif de comprendre ***comment le manager de proximité construit la posture opérationnelle et quel rôle joue dans ce processus sa première confrontation au FRT.***

Pour y répondre, nous montrons tout d'abord en quoi le droit français en matière de FRT est un droit flexible et mouvant (*soft law*), qui déporte la régulation de ce phénomène au niveau des entreprises, elles-mêmes hésitantes dans leurs positionnements. Après avoir rappelé le rôle central du manager de proximité pour aligner posture organisationnelle et posture opérationnelle par la posture managériale, nous présentons notre méthodologie. Celle-ci prend appui sur une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès de managers de proximité. Les résultats montrent les conséquences plurielles du premier positionnement face au FRT, et une typologie de l'alignement des postures, à la suite de la première confrontation. Une discussion est ensuite ouverte sur les apports de cette approche quasi-juridictionnelle du management.

## **1. Revue de la littérature : la *soft law* au cœur du malaise de la maîtrise ?**

### **1.1. Le droit français en matière de régulation du fait religieux au travail : un modèle de *soft law* pour les entreprises privées**

#### *1.1.1. Fait religieux et entreprise privée en France : un cas exemplaire de *soft law**

La liberté de pensée, de conscience et de religion, est un principe fondamental en France et en Europe (Bianco, 2015), sanctuarisé par l'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme<sup>1</sup> (CEDH), ou encore l'article 10 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen<sup>2</sup>. En Europe, il appartient néanmoins aux États membres de choisir s'ils souhaitent ou non séparer les églises et l'état, comme a pu le faire la France (Letteron, 2016). Cette séparation française est fréquemment résumée à la loi de 1905, bien que sa construction progressive remonte au moins à la Révolution française. Ce « modèle »<sup>3</sup> national est d'ailleurs reconnu comme singulier par la CEDH. Concrètement, la loi organise la régulation du fait religieux à travers un prisme institutionnel plutôt qu'individuel (*e.g.* financement des cultes, gestion des édifices, organisations religieuses etc.), et se positionne en principe de liberté (Curtit et Fornerod, 2016). Contrairement aux organisations publiques où la neutralité prime, les

<sup>1</sup> <https://www.echr.coe.int/pages/home.aspx?p=basictexts&c=fr>

<sup>2</sup> <https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789#article-10-470>

<sup>3</sup> <https://hudoc.echr.coe.int/fre#%7B%22fulltext%22%3A%22Ebrahimian%20c.%20France%22%22%22documentcollectionid%22%3A%22GRANDCHAMBER%22%22CHAMBER%22%22itemid%22%3A%22001-158878%22%7D>

organisations privées ne sont pas concernées par cette loi, et leurs personnels bénéficient par déduction et en principe, d'une liberté de pratique religieuse.

Ainsi, le droit à la disposition des acteurs privés concernant le FRT relève d'un souci du législateur **(1)** d'ajuster la norme aux besoins des acteurs et **(2)** de permettre aux parties en présence d'entrer en négociation, dans une double-logique de pragmatisme et de flexibilité (Curtit et Fornerod, 2016). La régulation de l'expression religieuse dans les entreprises privées constitue ainsi un modèle de *soft law*, concept entendu ici comme : « des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires, soit parce que les dispositions en cause, bien que figurant dans un instrument contraignant, ne créeraient pas d'obligation de droit positif, ou ne créeraient que des obligations peu contraignantes » (Salmon, 2001 *in* Cazala, 2011, p.41). Le cas de cette régulation illustre la complexité de la hiérarchisation des normes (Laufer et Muller-Lagarde, 2017).

### *1.1.2. La souplesse juridique laissées aux organisations privées*

Pour construire la régulation, plusieurs conditions sont posées par le Code du travail en cas de restriction : **(1)** la justification par la nature de tâche ; **(2)** la proportionnalité au but recherché ; et avec une réaffirmation récente, **(3)** la présence des critères dans le règlement intérieur de l'entreprise. En effet, le Code du travail<sup>4</sup> dispose que « *Le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés [...]* ». Egalement, le législateur précise que la restriction ne peut être ni générale ni absolue et s'avère nécessairement encadrée au nom de la conciliation avec d'autres libertés et droits ou les nécessités de l'entreprise. Aussi, c'est parfois par la jurisprudence que se réalise une appréciation au cas par cas de la manière dont ces différents critères se combinent entre eux (Rambaud, 2019). Dans cette logique de cas par cas, plusieurs affaires à fort retentissement médiatique se sont succédées, parfois en remontant jusqu'aux instances européennes (Chessel et Pelletier, 2015 ; Rambaud, 2019). Ces affaires montrent le caractère mou (*soft law*) du droit en la matière, à tel point que Chevalier a par exemple parlé de « droit de régulation » (2001) pour désigner l'usage de la négociation de la norme entre parties en présence, la loi commune pouvant dans certains cas s'accorder aux situations particulières. Ces différentes jurisprudences, et une lecture comparée du droit du travail français, viennent opposer deux conceptions de la notion d'accommodements raisonnables : la conception anglo-saxonne **(1)** demande à l'organisation de s'adapter aux particularismes individuels, alors que la conception française **(2)** invite le salarié à adapter son comportement (Honoré *et al.*, 2019), dans la limite du raisonnable (*i.e.* des protections garanties par la loi).

Pour accompagner le positionnement des entreprises, l'on résume fréquemment les possibilités de restriction du FRT en cinq grands critères : **(1)** hygiène ; **(2)** sécurité des biens et des personnes ; **(3)** fonctionnement de l'entreprise ; **(4)** intérêt commercial et image de l'entreprise ; et enfin, **(5)** interdiction du prosélytisme (Gaillard, 2021). Ces critères doivent être combinés

---

<sup>4</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (1)*, JORF n° 0184 du 9 août 2016.

aux éléments de droit précédemment cités, et participent de la construction de ce que certains appellent le « carré magique » entre **(1)** le principe d'égalité de traitement et de non-discrimination ; **(2)** la garantie de la liberté de conscience et de religion des salariés ; **(3)** les droits et libertés des autres personnes de l'entreprise ; et **(4)** l'intérêt économique et social de la société (Rambaud, 2019). Face à la hausse de l'observation des comportements religieux au travail depuis une dizaine d'années (Honoré, 2021), le Ministère du travail a par exemple proposé en 2017 un Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées<sup>5</sup> qui propose des réponses juridiques et managériales. En rappelant le droit, ce guide s'adresse davantage aux salariés et acte une marge de manœuvre importante offerte aux entreprises en matière de restriction. Nous sommes bien ici en présence d'une valeur normative limitée qui ne crée pas d'obligation de droit positif, ou qui ne crée que des obligations peu contraignantes. Cela a conduit certaines organisations à se saisir du sujet.

## **1.2. Les postures organisationnelles et l'inconfort des managers**

### *1.2.1. Des postures encore hésitantes face à un objet sensible*

Plusieurs travaux positionnent le fait religieux comme le témoin de l'entrée de l'identité (Clair *et al.*, 2015) et du sensible (Honoré *et al.*, 2019 ; Saint Germes *et al.*, 2021) en entreprise. Aussi, ce « référent interne puissant » (Cintas *et al.*, 2012, p.83) est un objet polyforme, polysémique, multifactoriel et situationnel (Gaillard, 2022 ; Honoré, 2021 ; Cintas *et al.*, 2020 ; Cui *et al.*, 2015), et en proie au risque d'internormativité (Laufer et Muller Lagarde, 2017). Un même fait peut d'ailleurs être considéré comme transgressif ou déviant au sein d'une situation et ne pas l'être au sein d'une autre (Honoré, 2020), cela dépendant notamment des postures que prennent les entreprises en la matière (Galindo et Zannad, 2015). Ces postures sont les orientations et positionnements stratégiques (Gaillard, 2021). Lorsqu'elles sont étudiées au niveau organisationnel (Galindo et Zannad, 2015 ; Gaillard, 2019 ; 2022), elles sont plus ou moins formalisées, et plus ou moins officielles. Galindo et Zannad par exemple, présentent trois types de postures organisationnelles : **(1)** déni/refus ; **(2)** tolérance/laxisme et **(3)** accommodement/compromis. Elles sont le produit de démarches volontaristes (*e.g.* celle d'Orange ; Volia, 2020), ou sont interprétées par les acteurs, le plus souvent au travers des outils de gestion qui les accompagnent, ou les discours des dirigeants. Le dernier rapport de l'Observatoire du fait religieux en entreprise (Honoré, 2021) montre toutefois que peu d'entreprises utilisent des outils de gestion : 45% des entreprises privées n'ont aucun dispositif de gestion du FRT, et elles sont moins de 30% à utiliser le règlement intérieur (Honoré, 2021).

Les postures sont également étudiées à un niveau plus individuel, et correspondent au positionnement du manager face à ce phénomène : c'est la posture managériale (Hennekam *et al.*, 2018, Cintas *et al.*, 2020) ; ou encore au niveau plus local la posture opérationnelle, qui est celle effectivement constatée et vécue par les acteurs au sein des situations de travail (Gaillard, 2019 ; 2022). Au niveau individuel, les répondants à l'étude annuelle de l'OFRE sont plus de 85% en 2021 à souhaiter une position officielle de leur entreprise sur ces questions (*i.e.* une

---

<sup>5</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/le-reglement-interieur-et-le-pouvoir-de-direction/article/fait-religieux-en-entreprise-questions-reponses-salaries>

posture organisationnelle). L'étude montre également que plus d'un tiers des encadrants ont une connaissance partielle ou insuffisante de la posture de leur organisation.

### 1.2.2. Le retour du malaise des managers de proximité ?

Les managers de proximité confrontés au FRT occupent un rôle majeur et adoptent des comportements diversifiés. Par exemple, Hennekam *et al.* (2018) distinguent trois postures managériales : **(1)** la flexibilité au sein des règles (*i.e.* adaptation aux pratiques religieuses au maximum dans une optique de confiance mutuelle), **(2)** la séparation entre religiosité et travail (*i.e.* peu d'accommodement, focalisation du manager sur l'application de la règle) et enfin **(3)** la stratégie de terrain commun (*i.e.* minimisation des différences et recherche d'une base commune). En réaction à ces stratégies, les acteurs expriment parfois des ressentis d'exclusion ou d'injustice (Gaillard, 2019 ; Chenigle *et al.*, 2020) qui peuvent être liés à un « sentiment d'arbitraire » au sens de Laufer (2018, p. 338). Les conséquences sont variées (Honoré, 2021), et peuvent conduire à la sortie de l'organisation (Gaillard, 2021). Au cœur des situations de travail et face à ce phénomène complexe, il s'agit pour les managers de proximité de garantir l'articulation religiosité-professionnalité (Honoré, 2021), pour permettre la continuité de l'activité et prendre en compte les besoins singuliers et hétérogènes des individus. Les managers de proximité peuvent ainsi se retrouver en situation inconfortable, et sont parfois contraints à la décision « sur le tas », influencés par ce qu'ils sont (*e.g.* leur propre religiosité ; Guillet, 2020), par la flexibilité de l'organisation dans laquelle ils se trouvent, ou encore par les conséquences qu'ils perçoivent de leur action (Cintas *et al.*, 2020). Ils sont fréquemment exposés à des tensions de rôle (Volia, 2020), et « par leur comportement et décisions dont la réussite ou l'échec ne peuvent s'évaluer qu'après coup » (Laufer, 2018, p.336), ils influencent le présent et le futur des situations de gestion. Autrement dit, ils construisent parfois leur posture managériale indépendamment de la posture organisationnelle.

Se (re)posent et se renforcent des questionnements historiques pour le manager : ceux de la construction de la légitimité de l'action managériale, et de la place de l'autorité et de ses incarnations au sein des collectifs de travail. Le malaise de la maîtrise a notamment été théorisé par Roethlisberger (1945), qui la présentait comme la résultante d'un affaiblissement de sa toute-puissance, et le fait qu'il soit cerné par les procédés, méthodes, normes, législations, contrats ou encore conventions, sans pour autant avoir été associé à leur détermination. Marginal sécant par nature (Crozier et Friedberg, 1977), le manager fait face à une complexification de son environnement professionnel et son action dépasse le champ du travail (Detchessahar, 2011 ; Meier, 2022). Le droit en matière de FRT dans les organisations privées pouvant être qualifié de *soft law*. La régulation de cette liberté religieuse est renvoyée aux organisations, qui majoritairement n'adoptent pas de posture organisationnelle pour accompagner leurs managers. Les décisions des managers, issues d'une posture managériale construite individuellement peuvent conduire à des postures opérationnelles non alignées avec la posture organisationnelle. Ainsi, nous cherchons à comprendre ***comment le manager de proximité construit la posture opérationnelle et quel rôle joue dans ce processus sa première confrontation au FRT (QR)***. Cette recherche vise trois objectifs de compréhension qui correspondent à un *gap* identifié au sein de la littérature : **(1)** comprendre l'influence de la

connaissance de la posture par un manager sur sa décision et la réception de sa décision lors de son premier positionnement que nous considérons comme une « jurisprudence managériale » ; (2) saisir l'influence de cette jurisprudence managériale sur les décisions futures qu'il prendra ; et plus généralement, (3) appréhender la place de l'action managériale de proximité dans le non-alignement entre la posture organisationnelle et la posture opérationnelle. Ainsi, nous positionnons cette recherche dans une approche institutionnelle du management, entendu comme un système quasi-juridictionnel, c'est-à-dire lié à la façon dont il permet de produire une jurisprudence, au sens anglo-saxon du terme.

### **Méthodologie**

Pour cette étude, nous nous appuyons sur une méthodologie qualitative, qui repose sur une série d'entretiens auprès de managers de proximité confrontés de manière régulière - au sens de l'OFRE (2013-2021) – au FRT. Nous les avons sélectionnés selon six critères cumulatifs : (1) leur première confrontation au FRT remonte à au moins trois années, cela permettant de disposer d'un recul nécessaire à l'étude des conséquences de cette première confrontation ; (2) ils gèrent une équipe d'au moins dix personnes qui comporte des collaborateurs croyants et non croyants, pratiquants et non pratiquants, ce qui correspond à la majorité des situations observées dans les organisations françaises ; (3) ils appartiennent à des organisations privées de plus de 300 salariés, car ce sont les entreprises les plus susceptibles d'avoir défini une posture face à l'expression religieuse et d'y consacrer des outils ; (4) ils sont sur leur poste depuis au moins trois années sans mobilité, pour nous assurer de la stabilité des conditions d'exercice et d'une ancienneté suffisante sur les responsabilités exercées au sein de leurs collectifs ; (5) ils étaient en mesure de nous décrire avec précision leur première confrontation au FRT, et d'analyser les conséquences qu'ils perçoivent de leur posture managériale sur la suite de leur confrontation au fait religieux au travail, et enfin ; (6) leur première confrontation au FRT nécessitait une intervention managériale lorsqu'ils y ont été confrontés. Pour réaliser cette campagne d'entretiens entre mars 2020 et avril 2021, nous avons pris contact avec 117 managers, par l'intermédiaire de nos réseaux professionnels et des réseaux sociaux, principalement sur LinkedIn, en discriminant sur la base des six critères de sélection précédemment cités. 49 d'entre eux respectaient les six critères évoqués, et 33 ont accepté de participer à un entretien. Finalement, après deux annulations, 31 entretiens ont été réalisés. Les managers interrogés sont minoritaires à estimer connaître un positionnement d'entreprise au moment de leur première confrontation (8). Cinq (5) d'entre eux ont choisi de mettre en attente leur décision pour se renseigner sur la posture organisationnelle, et dix-huit (18) ont décidé sans connaître la posture, sur la base d'une posture managériale construite individuellement. Pour nos répondants, la première confrontation nécessitant intervention concerne quatre types de faits déjà identifiés dans la littérature (OFRE, 2013-2021) : une demande de prière pour six (6) managers ; une demande d'absence pour observer une fête religieuse pour cinq (5) managers ; une demande d'aménagement horaire pour la pratique d'un jeûne pour neuf (9) managers ; une demande de port d'un signe religieux ou le port d'un signe religieux pour onze (11) managers. La synthèse des individus interrogés et de leur situation est disponible en Annexe 1. Conduits selon la méthode semi-directive, en

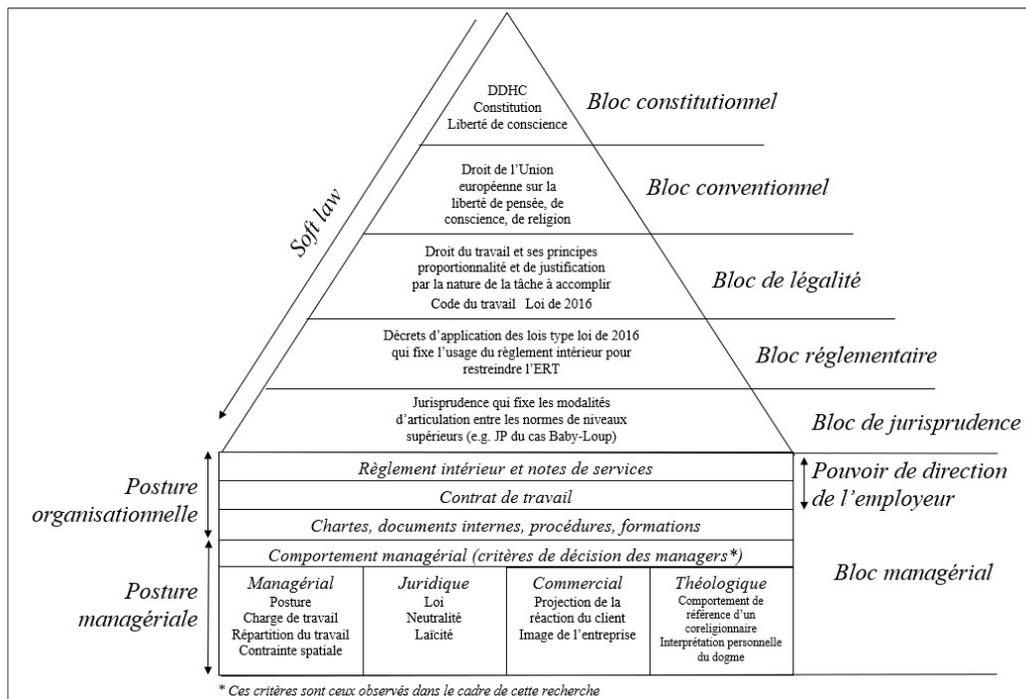
visioconférence à l'aide de l'outil Zoom, et d'une durée moyenne de 68 minutes, ces entretiens ont été réalisés à l'appui d'un guide d'entretien reprenant les thématiques suivantes, issues de la littérature et en phase avec le design de la recherche : première confrontation au FRT, posture managériale et rapport à la posture organisationnelle, évolution du confort managérial et de sensibilité perçue au fil du temps et conséquences de la décision sur la posture opérationnelle. S'agissant de l'analyse des données, après une retranscription mot-à-mot, les entretiens ont été codés de manière thématique et préétablie. Les dimensions retenues pour le codage sont les suivantes : critères de décision, temporalité de la décision, sentiment de connaissance de la posture, confort managérial perçu à court et long terme, sensibilité perçue du sujet à court et long terme, conséquences de la décision.

## 2. Résultats : quand le manager produit la jurisprudence

### 2.1. Les critères et la temporalité de la décision en première confrontation

La figure suivante résume la diversité des critères observés par nature, et reprend les éléments identifiés en littérature et en droit pour illustrer la concurrence des normes (Figure 1).

**Figure 1 : L'environnement normatif du management de proximité**



Les résultats permettent d'extraire quatre enseignements : **(1)** moins le manager a le sentiment de connaître la posture organisationnelle, plus il mobilise de critères différents par nature ; **(2)** plus il a le sentiment de connaître la posture organisationnelle, plus cette posture devient son critère principal (souvent le seul) pour appuyer sa propre posture, et donc la décision en situation ; **(3)** la combinaison de la posture organisationnelle et de la posture managériale constitue un bloc managérial au sein de la hiérarchisation des normes ; **(4)** l'alignement entre la posture organisationnelle et la posture managériale (*i.e.* le bloc managérial) simplifie la

décision managériale, et permet plus facilement l'alignement entre posture organisationnelle et opérationnelle.

D'autres constats sont possibles, concernant par exemple la temporalité de la décision managériale. Dans un premier cas, les managers choisissent de **(1)** prendre la décision en situation (21 individus), c'est-à-dire d'intervenir directement ou de répondre directement à la sollicitation dont ils sont destinataires. Ce choix est parfois précédé d'un sentiment de connaissance de la posture organisationnelle. Il survient aussi en l'absence de connaissance de la posture, en arbitrant au sein des critères présentés dans la Figure 1, sur une base logique, comparative, ou encore intuitive. Cette intervention en situation agit en fixation de la jurisprudence managériale locale, qu'elle soit ou non conforme à la posture, ou qu'une posture existe ou non. Elle est reconnue par l'équipe, et crée un précédent sur la catégorie de fait religieux concernée. Elle diffuse aussi une philosophie managériale implicite : « *j'ai décidé d'autoriser l'absence, mais j'ai pris le temps d'expliquer pourquoi, et sur quels critères. J'ai posé le principe et j'ai aussi présenté des situations dans lesquelles je pourrais être amené à ne pas autoriser, ça pose le cadre* » (Laurent, n°14, 1a).

Dans un second cas, les encadrants préfèrent **(2)** différer la prise de décision (10 individus). Cela leur permet de consulter de la documentation, se rapprocher d'un collègue, ou encore d'un appui RH ou diversité, si leur organisation dispose de tels services d'appui, et qu'ils en connaissent l'existence : « *J'ai appelé la correspondante RH. Elle m'explique que les aménagements horaires sont possibles, et elle me rassure aussi, on a bien discuté une demi-heure (rires)* » (Arnaud, n°4, 3b). En s'assurant d'obtenir la posture organisationnelle, le manager va soit garantir l'inscription de son action au sein de celle-ci, soit inciter la direction de l'entreprise à se positionner clairement. Ce choix peut donc conduire le *top management* à définir une posture organisationnelle : « *On n'avait pas vraiment de politique sur ce sujet (des horaires), donc les RH ont pris le temps, et sont revenus vers moi avec des solutions sur ce sujet, et sur d'autres sujets, c'était assez drôle d'ailleurs !* » (Sabine, n°9, 3b).

## **2.2. Faire et défaire la jurisprudence, c'est manager**

Le manager qui se positionne pour la première fois, face au fait religieux, acte une jurisprudence locale par son action managériale. Quatre types de situation apparaissent, et l'exposition du manager à la remise en cause de son action managériale est discutée après chaque situation :

- **(1)** Le manager a le sentiment de connaître la posture organisationnelle, ce qui ne signifie pas que sa décision y sera conforme (*décision en situation*). Le sujet est peu sensible pour lui : « *On va dire que j'étais dans mes petits souliers, conforté par là-haut [i.e. par la direction, par la posture], et même si on me demande des explications, bon, j'ai le sentiment d'avoir les reins solides* » (Sabri, n°2, 1a)

Dans cette situation, le sentiment de connaître la posture peut entraîner une décision rapide, sans retour à la posture organisationnelle, et qui n'y sera pas conforme, ce que certains salariés pourraient utiliser pour remettre en cause l'action managériale : « *Des fois t'es sûr de toi, c'est comme ça, tu sais pas l'expliquer, alors t'avances bille-en-tête, et les gars te tombent dessus*

*quelques jours après. C'est ce qui s'est passé.* » (Alan, n°31, 2a), ou fixer une posture opérationnelle divergente.

- (2) Le manager a le sentiment de ne pas connaître la posture mais décide *en situation*. Le sujet est plus souvent sensible, et il est en situation d'inconfort : *“c'est vrai que quand cela te tombe dessus, tu te demandes à qui tu peux demander conseil, les RH ne te viennent pas directement en tête, alors tu bricoles, tu mets en attente, tu demandes à un collègue, qui ne sait pas non plus, et donc tu décides, comme une grande”* (Laura, n°20, 2b).

Dans ce cas, la décision prise en situation sans avoir le sentiment de connaître la posture entraîne parfois des précautions : *« Si vous voulez, je savais que ce que j'avais fait était OK, mais quand même, tu te poses des questions après, tu regardes. Il y a plein de doc' là-dessus même en externe, un peu trop d'ailleurs (rires) »* (Emilie, n°18, 1b).

- (3) Le manager connaît la posture de son organisation, car il a pris le temps de se renseigner à son sujet (*décision différée*). Le sujet n'est pas sensible pour lui, et son confort est important : *« J'ai obtenu une réponse rapide et claire, ce n'est pas toujours le cas, mais ça fait du bien. [...] J'ai pu dérouler sans problème, avec assertivité comme on dit ici »* (Mickaël, n°7, 3a).

Dans cette situation, le risque de non-conformité est plus modéré, mais il existe, car il est possible que la personne ressource ait mal renseigné le manager, la conduisant à une décision non conforme : *« J'ai appelé un collègue [un autre responsable de magasin], il m'a donné son point de vue, ça me paraissait cohérent, sauf que c'était illégal, mais ça je l'ai su qu'après, par moi-même »*, (Bouba, n°29, 4b).

- (4) Le manager décide sans connaître la posture organisationnelle, soit parce que l'organisation n'en dispose pas, soit parce qu'il n'a pas trouvé d'interlocuteur ressource dans son organisation (*décision différée*). Le sujet est sensible, et la position du manager inconfortable : *« C'était le grand flou, je peux vous dire qu'on est pas fier dans ces cas-là. J'ai regardé la loi, personne ne savait m'aider. J'ai compris après que je m'étais ratée »* (Marie, n°24, 4a).

Dans la dernière situation (4), décider sans connaître la posture peut entraîner un choix non conforme à la posture, ou au droit, ce qui expose également le manager au dé-jugement, et le met en risque juridiquement : *« Les syndicats me sont tombés dessus pour me dire que je faisais des discriminations, j'ai beaucoup douté, heureusement à la fin c'est presque eux qui me conseillaient »* (Marie, n°24, 4a).

### **2.3. Alignement des postures organisationnelle, managériale et opérationnelle en première confrontation**

Les résultats permettent de dresser une typologie de l'alignement des postures organisationnelle, managériale et opérationnelle par la première confrontation. Nous présentons les quatre types repérés, puis leurs conséquences :

- **(1) Alignement ex-ante par l'opérationnel.** Ce type d'alignement intervient lorsque le manager décide en situation avec ou sans avoir le sentiment de connaître la posture de son organisation, et que cette décision y est conforme. Dans le premier cas **(1a)** comme dans le second **(1b)**, l'alignement se fait le plus souvent sur la catégorie de fait religieux rencontrée (i.e. prière, signes etc.). Ce sont les conséquences de ces sous-types qui nous conduisent à les distinguer.
- **(2) Réalignement ex-post.** Ce type d'alignement est issu d'une décision en situation non conforme à la posture organisationnelle. Selon que la décision a été prise avec **(2a)** ou sans **(2b)** le sentiment de connaître la posture, les conséquences sur les comportements managériaux et la perception du manager seront différentes.
- **(3) Alignement différé.** Ce type d'alignement intervient après que le manager ait choisi de différer sa décision. Dans un premier sous-type, l'on parle d'alignement spécifique différé **(3a)**, car il se fait le plus souvent sur la catégorie de fait religieux rencontrée. Dans le second, dit non spécifique **(3b)** le différemment conduit l'organisation à préciser une posture organisationnelle, et à se poser la question des autres catégories de FRT.
- **(4) Absence d'alignement.** Ce dernier type est lié à l'absence de posture organisationnelle ou à une décision non conforme à la posture organisationnelle suite à un conseil erroné par une personne ressource. Dans le premier cas **(4a)**, on parle d'absence d'alignement en l'absence de posture organisationnelle, et la posture managériale y fait jurisprudence, et est opérationnalisée. Dans le second cas, on parle d'absence d'alignement par l'opérationnel **(4b)**, car le manager, s'appuyant sur les conseils reçus ou sur son interprétation des normes pour prendre sa posture managériale, consolide une posture opérationnelle autonome.

Les types de situations rencontrées renvoient à des conséquences variées, et parfois contre intuitives. D'abord, la décision conforme à la posture ne semble pas systématiquement conduire à un alignement global entre posture organisationnelle et posture opérationnelle. Lorsque l'alignement se fait de façon spécifique **(1a ; 1b ; 3a)** - c'est-à-dire pour une catégorie de FRT (e.g. la prière, les signes etc.) - cela peut conduire certains managers, galvanisés par leur réussite à raisonner par analogie sur d'autres catégories, et à prendre une posture managériale qui n'est pas conforme à la posture organisationnelle, face à une situation ultérieure. Un effet d'expérience est constaté.

Ensuite, les décisions prises sans connaître la posture organisationnelle qui se soldent par une conformité à cette posture **(1b)** n'encouragent pas le questionnement des managers sur leur posture managériale future concernant les autres catégories d'ERT. La réussite entraîne un gain de confiance, et les critères mobilisés ne sont pas conscientisés : « *J'ai décidé par logique, ma logique à moi, et puis comme ça a marché, je l'ai su qu'après c'est sûr, mais j'avais pris la bonne décision. [...] J'ai raisonné un peu pareil ensuite, pas au feeling mais comme je le sentais quoi* » (Gulcine, n°30, 1b)

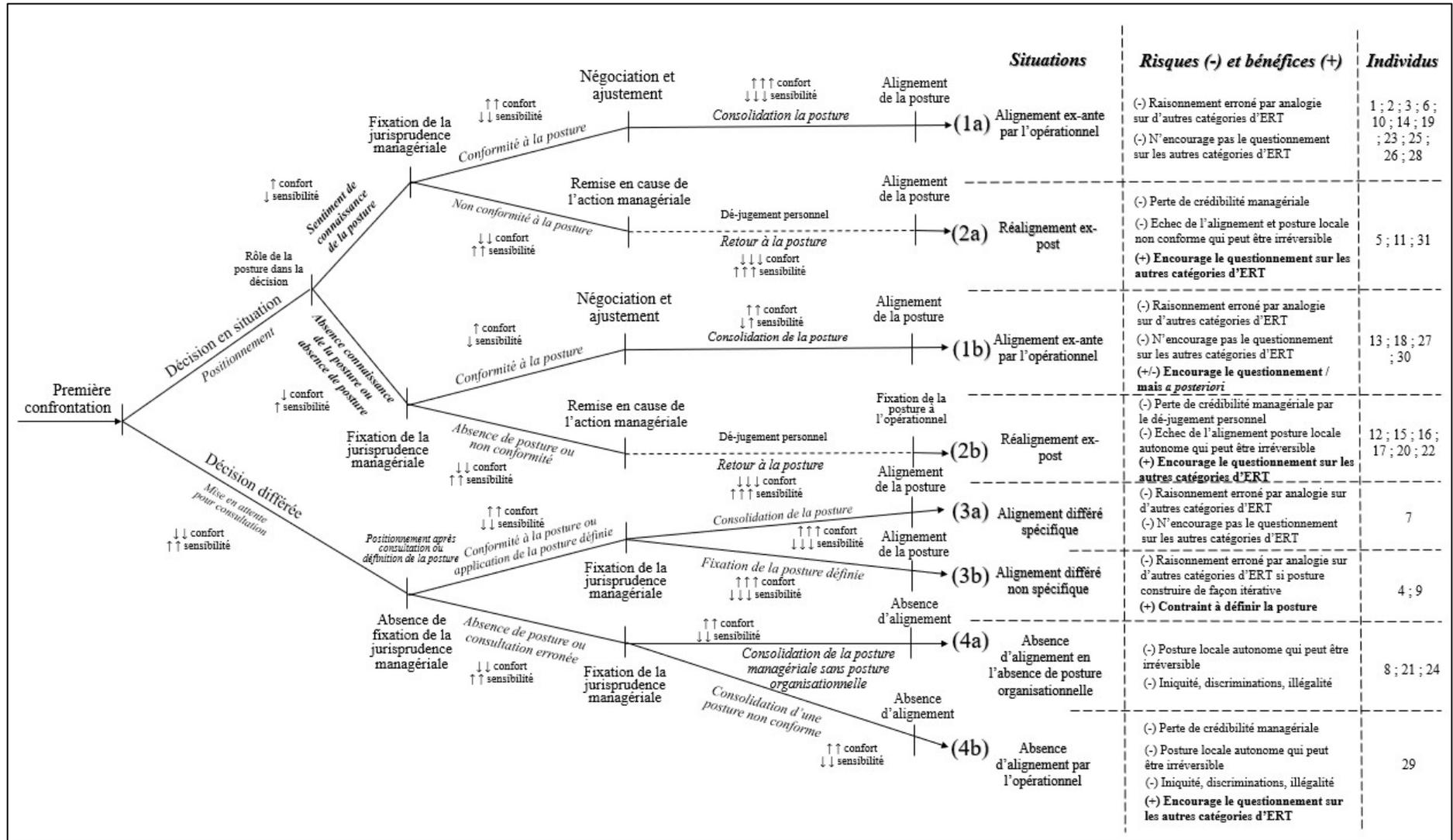
A l'inverse, lorsqu'une décision a été prise et qu'elle n'est pas conforme à la posture (**2a ; 2b**), une fois passée l'épreuve du dé-jugement personnel qui complexifie la période de consolidation de la posture opérationnelle, les encadrants se questionnent davantage concernant les autres catégories de FRT. Cela dit, le dé-jugement personnel reste problématique pour bon nombre d'entre eux, car il peut venir remettre en question leur positionnement et leur légitimité au sein de l'équipe : *« Le problème c'est qu'une fois que tu as dit quelque chose, et que le lendemain tu viens dire le contraire, tu passes pour un rigolo, donc tu rames, tu expliques, tu dis que tu t'es trompé, et nous clairement, on ne peut pas se tromper tous les quatre matins ! »* (Cédric, n°15, 2b). Parfois, les postures organisationnelle, managériale, et opérationnelle, sont totalement désalignées.

Par ailleurs, dans une situation d'absence de posture organisationnelle (**4a ; 4b**), les managers sont parfois contraints de décider par eux mêmes, et construisent une posture managériale locale et autonome, qui acte une dérégulation du FRT. Cette posture semble ensuite difficilement réversible : *« Une fois que t'as lancé ton truc, les gars avancent, et ils considèrent que c'est un acquis. Les conditions ne sont pas incroyables ici, donc quand ils gagnent un truc, pour leur enlever c'est compliqué »* (Gilles, n°8, 4a), et devient la posture opérationnelle. Ces situations augmentent le risque d'iniquité, de discriminations, ou encore d'illégalité des décisions prises, et le risque d'application autonome dans le cas d'une définition ultérieure de posture organisationnelle.

Dans le même sens, la phase dé-jugement évoquée plus haut (**2a ; 2b**), peut se traduire par une difficulté à réaligner la posture opérationnelle avec la posture organisationnelle, du fait de résistances des équipes : *« Pour tout vous dire je galère encore parfois, pas avec tout le monde, mais comme je me suis loupé au début en accordant le jour de congé, les uns me disent que c'est un droit, les autres me disent que c'est pas juste, donc je continue à expliquer que l'erreur vient de moi »* (Adil, n°11, 2a). Elle peut également se traduire par une réticence à l'accommodement ensuite : *« Une fois que j'avais bien compris ce qu'on pouvait dire ou faire, c'est vrai que j'ai augmenté mon attention, et que j'avais l'impression d'être la flic de service, pas super comme attitude. On essaie d'être dans la relation, de comprendre les gens, mais quand on nous demande de rétro pédaler, il faut être ferme sinon on n'y arrive pas »* (Catherine, n°12, 2b)

Pour terminer, dans certains cas, la décision en différée conduit à la définition de la posture organisationnelle par le *top management* (**3b**), qui se fait soit de façon spécifique par catégories de FRT, soit de façon générale. Ici, c'est l'action managériale qui pousse le *top* à se positionner. Enfin, une conséquence plus négative des décisions prises en différées (**3a ; 3b ; 4a ; 4b**), est qu'elles peuvent exposer le manager en matière de crédibilité, parfois contraint à affirmer qu'il ne sait pas quelle décision prendre, pour faire patienter ses équipes : *« C'est toujours très délicat de ne pas savoir, enfin non, c'est toujours très délicat de le reconnaître. On est payé pour savoir quoi faire »* (Léonie, n°21, 4a). Le schéma suivant (Schéma 1) résume les résultats de la recherche, qui seront ensuite discutés.

Figure 2 : Synthèse des résultats



## DISCUSSION

### ***Construire l'alignement entre postures organisationnelle, managériale et opérationnelle***

Ce travail permet de contribuer aux travaux sur le FRT, et plus particulièrement à ceux sur les tensions que vivent les managers de proximité lorsqu'ils sont confrontés au phénomène, en tant qu'acteurs pivot de la régulation (Cintas *et al.*, 2020 ; Guillet, 2020 ; Volia, 2020). Certains travaux ont montré en quoi la question du partage de la posture organisationnelle (Gaillard, 2019) se posait tout particulièrement au sein des grandes entreprises, qui disposent de plusieurs sites et emploient des équipes dispersées. Ce travail s'inscrit dans cette continuité.

Il contribue à la compréhension du processus de partage d'une posture, et appuie sur la nécessité d'une posture clairement communiquée et outillée sur le plan opérationnel (Galindo et Oiry, 2021). Déjà avancé comme déterminant par la littérature (Galindo et Zannad, 2014), le positionnement d'entreprise est donc fondamental. Sans cette approche, le processus de régulation va s'opérer, en créant de la jurisprudence par la posture managériale, qui peut marquer une rupture avec la posture d'entreprise, créant ainsi une posture opérationnelle non alignée.

D'ailleurs, les travaux montrant une différence entre la posture affichée et la posture opérationnelle (Gaillard, 2021) sont également prolongés par ce travail, qui fournit des éléments explicatifs supplémentaires : la prise de position est nécessaire. Mais elle doit être mise en place et « pratiquée » par le manager de proximité pour en garantir le déploiement. Cela permet d'ailleurs de mieux comprendre pourquoi dans certains cas, la posture est claire au niveau du *top management*, et plurielle sur le plan opérationnel. Moins la posture est diffusée par l'intermédiaire d'outils et canaux identifiés, et de démarches engagées, plus le risque d'émergence d'une posture opérationnelle autonome croit, à l'appui d'une posture managériale bricolée.

### ***Réduire l'inconfort managérial de proximité en situation***

Ce travail fournit également un apport concernant les stratégies d'accommodement, et plus particulièrement l'orientation managériale à l'accommodement. Celle-ci se voit réduite en phase de consolidation, lorsque le manager a pris un premier positionnement non conforme à la posture organisationnelle, réduisant ainsi la flexibilité organisationnelle (Cintas *et al.*, 2020), et ce par son propre comportement. Cela appuie sur la dimension expérientielle et dynamique du FRT, et invite à sortir des visions statiques et trop descriptives du phénomène (Honoré, 2021).

A l'inverse, il semble plus facile de trouver un « terrain commun » (Hennekam *et al.*, 2020) lorsque la première décision (posture managériale) s'est avérée conforme à la posture organisationnelle - bien que cela comporte des risques de raisonnement analogique tel que nous avons pu le voir. Les résultats peuvent également être mis en relief avec les travaux d'Honoré, qui ont démontré (OFRE, 2021) qu'une forte densité de fait religieux au travail complexifiait le travail du manager, confronté à un phénomène plus intense, plus fréquent et plus divers.

Le caractère quasi-juridictionnel de l'action et de la posture managériales pourrait être dans ce type de situations encore plus marqué, car la remise en cause de cette posture pourrait y être encore plus forte, tout comme l'irréversibilité potentielle d'une décision.

### ***Considérer (enfin) le management comme un système quasi-juridictionnel***

En abordant donc ce concept de management comme système quasi-juridictionnel (Laufer, 2018), cette étude permet de montrer comment le management construit une jurisprudence locale, au sens anglo-saxon du terme. Elle souligne de quelle manière ce « droit local » façonne les comportements futurs, et impacte le comportement des acteurs dans les situations. Ainsi, ces résultats montrent bien l'effet de l'expérience du phénomène sur les situations futures. Se sachant producteur de jurisprudence par sa propre posture, le manager pourrait être invité à systématiquement réanalyser les situations dans le souci d'aligner les postures organisationnelle et opérationnelle.

Il le ferait d'abord à la lumière du droit qui est une vigie contre les discriminations et l'iniquité, d'autant que ses décisions sont toujours subordonnées au droit commun (Laufer, 2018), et que les recours juridiques augmentent concernant ce phénomène (Bennani et Barth, 2012). Il le ferait également à la lumière de la posture organisationnelle, à la condition qu'il en ait connaissance et que celle-ci soit relativement claire. À l'issue de cette analyse, le manager serait amené à produire un droit contextualisé (et non pas un droit local), comparable à une jurisprudence au sens anglo-saxons du terme, et au sein du « bloc managérial » évoqué plus tôt (3.1.).

Plus fondamentalement donc, ces résultats nous amènent à considérer le management comme un système quasi-juridictionnel (Laufer, 2018), pour étudier le FRT mais également d'autres objets. Cette invitation repose sur trois principales raisons : **(1)** l'approche permet d'illustrer l'importance de l'alignement des politiques et des pratiques de management, par l'intermédiaire du comportement managérial ; ensuite, **(2)** cet angle de vue interroge la « toute puissance » (Roethlisberger, 1945) du manager de façon originale en le posant en producteur de norme et enfin ; **(3)** cette approche place le management au-dessus du rôle de substrat technique auquel il est fréquemment cantonné, c'est-à-dire au cœur de la hiérarchisation des normes, et dans le prolongement des travaux qui actent une relation étroite entre droit et management (Laufer et Muller-Lagarde, 2017).

### ***Implications managériales et sociétales***

Enfin, ce travail permet de formuler des recommandations managériales. Pour les instances qui produisent du droit **(1)**, ce travail contribue à reconnaître la légitimité (et dans un premier temps l'existence) du bloc managérial et à considérer ce dernier dans et pour l'élaboration des normes. Il invite également la puissance publique à sensibiliser plus largement les dirigeants d'entreprises dans la lignée de l'initiative portée par le Ministère du travail dans l'élaboration d'un guide de gestion du fait religieux en 2017. Une coordination nationale pourrait par exemple voir le jour notamment en lien avec des organisations syndicales, pour produire des conseils sur les possibles en matière de posture. À l'appui d'experts académiques dans le champ

du management et du droit, cela constituerait un levier de sécurisation juridique d'une part, et de confort managérial d'autre part (les deux étant d'ailleurs liés dans le temps).

Pour les entreprises et leurs dirigeants (2), ce travail montre en quoi anticiper cette question pour les organisations qui n'y sont pas encore confrontées est nécessaire. Cette prise de position peut se faire par le règlement intérieur, puis être outillée, par exemple en proposant aux managers de proximité une première sensibilisation au phénomène. En effet, ces sensibilisations sont encore aujourd'hui trop timides, car réalisées sur une base trop resserrée, et au motif que le phénomène n'est pas très présent dans l'organisation. Pourtant ces actions permettent de diffuser largement la posture organisationnelle, et ce, auprès des managers, pour façonner leur posture managériale, mais aussi de leurs équipes, pour accompagner la fixation de la posture opérationnelle.

Pour ces managers de proximité (3), le choix des critères apparaît complexe, et ce travail contribue à encourager l'initiative de l'information et l'exigence de la formation. Selon cette perspective, les encadrants de proximité, par leur sollicitation de la hiérarchie, pourraient être les 'déclencheurs' de la production de la posture organisationnelle. En se considérant comme des producteurs de normes, il y a ici un levier d'*empowerment* du management de proximité, capable de pensée complexe, et intégré à un système normatif aligné, dont il serait lui-même un maillon.

## CONCLUSION

Naturellement, ce travail de recherche revêt un certain nombre de limites. Ces travaux pourraient par exemple considérer les types de postures identifiées dans la littérature (Galindo et Zannad, 2014), pour mieux comprendre les conditions de clarté et de communicabilité des dites postures. Ils appellent également à l'approfondissement de la réflexion sur ce qui conduit un manager à se positionner face au fait religieux sans connaître la posture organisationnelle, dans la lignée des travaux de Cintas *et al.* (2020) ou encore de Guillet (2020). Pour cela, il faut selon nous poursuivre les travaux sous la forme d'études de cas, tel que d'autres auteurs ont pu le recommander (Honoré, 2021). Ces cas pourraient par exemple concerner une seule catégorie de fait religieux, toujours sous l'angle de l'analyse des situations de long terme. Des travaux sur les vertus de l'erreur en management pourraient également être davantage poussés, puisqu'il semble ici que ce soit la non-conformité à la posture qui encourage le plus les managers à s'interroger sur le phénomène étudié. De même, le cas de managers qui conservent leur posture personnelle en adoptant une posture « d'hypocrisie organisationnelle » au sens de Brunsson (2002) n'a pas été repéré ici, mais il conviendra de poursuivre les travaux à ce sujet, tant cette hypothèse nous semble plausible ; tout comme le cas d'une absence d'alignement délibérée et consciente qui serait permise par un manager à la tête d'une sous-culture déviante.

Mais au-delà de ces questions laissées en suspens, l'article proposé entend répondre à des préoccupations grandissantes dans le monde du travail et notamment au niveau de l'encadrement intermédiaire (Gaillard *et al.*, 2022). Il constitue sur ce point une première base d'explications fiables sur les types de comportement managériaux de proximité face à l'expression religieuse au travail. Il contribue à dessiner les logiques d'actions possibles dans

les années à venir sur un thème, dont on ne mesure pas encore toute la portée mais dont les prémisses se font déjà ressentir dans certains contextes. En étudiant la première confrontation de ces managers à l'expression religieuse, l'article permet d'entrevoir de quelle façon le comportement managérial lors de cette confrontation est quasi-juridictionnel et ce par construction, en fixant une jurisprudence managériale locale, elle-même plus ou moins alignée avec la posture de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

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. (dir., 2012), *Management et Religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, Editions EMS, 41-61.

Benefiel M., Fry L.W. & Geigle D. (2014). « Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research ». *Psychology of Religion and Spirituality*, vol. 6, n°3, p. 175-187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>

Bianco, J. (2015). La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée. *Après-demain*, 34,NF, 12-13. <https://doi.org/10.3917/apdem.034.0012>

Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*, Copenhagen Business School Press.

Cazala, J. (2011). « Le *Soft Law* international entre inspiration et aspiration ». *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 66, 41-84. <https://doi.org/10.3917/riej.066.0041>

Chenigle, S., Grima, F., Richard, S., and Prud'homme, L. (2020), "Dealing with religious stigma: the case of hijabis in France", *20<sup>th</sup> Euram Annual Conference*, Trinity Business School, 4-6 December, Dublin, Ireland.

Chessel, M. & Pelletier, D. (2015). L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage. *Entreprises et histoire*, 81, 5-14. <https://doi.org/10.3917/eh.081.0005>

Cintas, C., Gosse, B. and Vatteville, E. (2013), "Religious identity: a new dimension of HRM? A French view", *Employee Relations*, Vol. 35 No. 6, 576-592. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0024>

Cintas, C., Héliot, Y., Sprimont, P-A. (2020). "Religious accommodation in France: decoding managers' behaviour". *Employee Relations*, Emerald, 2020, Vol. 43 No. 1, 83-107. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0050>

Curtit F, et Fornerod A. (2015). Manifestations de la soft law en droit français des religions. *Studies in Religion/Sciences Religieuses*. 45(2), p. 111-126. <https://doi.org/10.1177/0008429816636083>

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail: Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.... *Revue française de gestion*, 214, 89-105.

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. (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*, 67(67), 5-21. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0005>

- Gaillard, H. (2022), "Managing religion at work: a necessary distinction between words and deeds. A multiple case study of the postures facing religious expression in French organizations", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 4, 744-763. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0053>
- Gaillard, H., Galindo, G., Honoré, L. (2022). *Religion, fait religieux et management. Diagnostic et perspectives*, Collection Questions de Société, Editions Management et Société, Caen : France, 372 p.
- 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. <https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037>
- 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*, 4(4), 40-53. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040>
- Grima F., Meier O. (2022), « Gestion des terrains sensibles en sciences de gestion et du management », in Deville et al. (dir.) *La Disputatio au cœur du Management : débats et controverses*, Presses Universitaires de Provence, pp.155-170.
- Guillet, O. (2020), « Le comportement des managers en présence d'un fait religieux. Etude exploratoire des facteurs contextuels et des dynamiques comportementales sous le prisme de la théorie du comportement planifié », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Brasseur M., Université Paris Descartes.
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L. and Dumazert, J.-P. (2018), "Managing religious diversity in secular organizations in France", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 5, 746-761. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0142>
- Hicks, D. (2002), « Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *The Leadership Quarterly*, vol.13, n°4, p. 379-396. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00124-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00124-8)
- Honoré, L. (2021). Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail. *@GRH*, 41, 167-198. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0167>
- Honoré, L. (2021), *Croire au dialogue. Baromètre du fait religieux au travail en entreprise*, Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE), Institut Montaigne.
- Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 4(4), 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>
- Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 54-67. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0054>
- Laufer, R. & Muller-Lagarde, Y. (2017). Le management face au judiciaire: Un nouveau domaine d'enseignement et de recherche. *Revue française de gestion*, 8(8), 11-17. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00209>
- Laufer, R. (1991). L'entreprise : communication et légitimité. In: *Réseaux*, 50(9), 1991. Communication : nouvelles approches, 41-50. <https://doi.org/10.3406/reso.1991.1897>
- Laufer, R. (2018). Quand le tiers est aux abonnés absents : à la recherche des institutions perdues. *Revue internationale de droit économique*, t. xxxii(3), 333-349. <https://doi.org/10.3917/ride.323.0333>
- Letteron, R. (2016). Le droit européen de la laïcité. *Commentaire*, 155, 619-624. <https://doi.org/10.3917/comm.155.0619>
- Meier O. (2022), *Comprendre la société par les sciences sociales*, VA Editions, 186 p.

Rambaud, T. (2018). L'Union européenne et la gestion du fait religieux en entreprise : quelques réflexions sur les arrêts de la Cour de justice de l'Union européenne en date du 14 mars 2017. *Société, droit et religion*, 8, 119-130. <https://doi.org/10.3917/sdr.008.0119>

Roethlisberger, F. J. (1945). *The foreman: Master and victim of doubletalk*. Harvard Business Review, 23, 285-294.

Saint Germes, E., Gaillard, H., Guillet, O., Volia, J-C., Hussenot, A. (2021). "S'engager dans une recherche sensible en GRH : une expérience d'agilité et de réflexivité", in Hennequin E., Condomines B., Jan-Kirguistel A., Pijoan N., Saint-Germes E. (dir.), *GRH et questions sensibles en entreprises*, Collection AGRH, Vuibert, octobre, pp. 283-306.

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 télécommunication », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Brasseur M. et Barth I., Université Paris Descartes.

Volia, J.-C., Guillet, O. & Gaillard, H. (2022), « Fait religieux : vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ? De la spécificité du contexte français », *@GRH*, Vol. 42 No. 1., 139-170, <https://doi.org/10.3917/grh.042.0139>.

## Annexe 1 : Tableau de présentation des répondants

(i)	Prénom	Sexe	Durée (m)	Poste	Type d'entreprise	Catégorie de FRT en 1 <sup>ère</sup> confrontation	Décision lors de la 1 <sup>ère</sup> confrontation	Sentiment de connaissance	Conformité	Type
1	Franck	H	69	Chef d'équipe autonome de production	Industrie automobile	Signe religieux	En situation	Oui	Oui	(1a)
2	Sabri	H	82	Manager	Restauration rapide	Demande d'absence	En situation	Oui	Oui	(1a)
3	Annie	F	48	Responsable de magasin	Prêt-à-porter	Signe religieux	En situation	Oui	Oui	(1a)
4	Arnaud	H	59	Chef de chantier	Bâtiment et travaux publics	Demande de prière	Différée	Non	NP	(3b)
5	Thomas	H	62	Responsable d'équipe	Service après-vente	Signe religieux	En situation	Oui	Non	(2a)
6	Jeanne	F	68	Manager d'équipe centre d'appel	Assurance	Aménagement horaire	En situation	Oui	Oui	(1a)
7	Mickaël	H	93	Chef de cuisine	Restauration collective	Signe religieux	Différée	Non	Oui	(3a)
8	Gilles	H	80	Chef de rayon	Grande distribution	Demande de prière	Différée	Non	NP	(4a)
9	Sabine	F	66	Cheffe d'équipe et consultante	Cabinet comptable	Aménagement horaire	Différée	Non	Oui	(3b)
10	François	H	64	Chef d'unité	Industrie pharmaceutique	Signe religieux	En situation	Oui	Oui	(1a)
11	Adil	H	43	Chef d'équipe de production	Industrie agricole	Demande d'absence	Différée	Non	Non	(2a)
12	Catherine	F	28	Chef d'agence	Vente et location immobilière	Demande d'absence	En situation	Non	Non	(2b)
13	Anita	F	85	Responsable d'agence	Tourisme (Agence de voyage)	Signe religieux	En situation	Non	Oui	(1b)
14	Laurent	H	102	Manager	Énergie (Station essence)	Demande d'absence	En situation	Oui	Oui	(1a)
15	Cédric	H	64	Responsable de magasin	Boulangerie	Demande de prière	En situation	Non	Non	(2b)

16	Ida	F	65	Manager	Prêt-à-porter	Signe religieux	En situation	Non	Non	(2b)
17	Jean-Charles	H	69	Chef d'équipe	Industrie agroalimentaire	Aménagement horaire	En situation	Non	Non	(2b)
18	Emilie	F	74	Responsable d'agence	Banque de détail	Demande de prière	En situation	Non	Oui	(1b)
19	Alain	H	62	Chef d'équipe logistique	Matériaux de construction	Aménagement horaire	En situation	Oui	Oui	(1a)
20	Laura	F	81	Cheffe d'équipe	Industrie agroalimentaire	Demande de prière	En situation	Non	Non	(2b)
21	Léonie	F	41	Responsable d'agence	Services à la personne	Aménagement horaire	Différée	Non	Oui	(4a)
22	Amir	H	79	Chef d'équipe	Intérim	Signe religieux	En situation	Non	Non	(2b)
23	Marc	H	63	Chef d'équipe	Transport routier	Aménagement horaire	Différée	Non	Oui	(1a)
24	Marie	F	81	Manager des ventes	Energies	Signe religieux	Différée	Non	NP	(4a)
25	Louis	H	73	Responsable achat	Livraison	Aménagement horaire	Différée	Non	Oui	(1a)
26	Sandra	F	91	Junior Manager	Conseil	Aménagement horaire	En situation	Oui	Oui	(1a)
27	Anne	F	49	Responsable de magasin	Cosmétique	Signe religieux	En situation	Non	Oui	(1b)
28	Gérard	H	59	Manager	Electronique de défense	Aménagement horaire	En situation	Oui	Oui	(1a)
29	Bouba	H	97	Responsable de magasin	Optique	Signe religieux	Différée	Non	NP	(4b)
30	Gulcine	F	61	Manager	Prêt-à-porter	Demande de prière	En situation	Non	Oui	(1b)
31	Alan	H	48	Chef d'équipe	Chantier naval	Demande d'absence	En situation	Non	Non	(2a)