



**HAL**  
open science

# L'acceptabilité sociale et la décision managériale de proximité. Un exemple de gestion de l'expression religieuse au travail en collectivité territoriale

Hugo Gaillard, Olivier Meier

## ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Olivier Meier. L'acceptabilité sociale et la décision managériale de proximité. Un exemple de gestion de l'expression religieuse au travail en collectivité territoriale. F. Hamelin (2023). L'acceptation sociale : l'innovation publique à l'épreuve du faisable, Editions Management et Société, 2023, 978-2-37687-738-7. hal-03995580

**HAL Id: hal-03995580**

**<https://hal.science/hal-03995580>**

Submitted on 26 Mar 2023

**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 6.

### **L'acceptabilité sociale et la décision managériale de proximité**

*Un exemple de gestion de l'expression religieuse au travail en collectivité territoriale*

Hugo Gaillard et Olivier Meier

#### **Introduction**

L'acceptabilité sociale peut être définie comme un processus d'évaluation d'un projet sociotechnique mettant en interaction une pluralité d'acteurs impliqués à diverses échelles et à partir duquel se construisent progressivement des arrangements et des règles institutionnels reconnus légitimes (Fournis et Fortin, 2015).

Dans cette recherche nous proposons une conception plus opérationnelle de ce concept en le mettant en dialogue avec un phénomène au retentissement sociétal fort, souvent présenté comme un sujet sensible (Saint Germe *et al.*, 2021), qu'est celui de l'expression religieuse au travail (Honoré *et al.*, 2019 ; Gaillard *et al.*, 2022). Pour engager ce travail, nous proposons une étude de cas unique conduite durant 5 années au sein d'une collectivité territoriale.

L'objectif de notre recherche est de comprendre *comment l'acceptabilité sociale de l'expression religieuse au travail affecte la décision des encadrants de proximité face à ce phénomène*. Ainsi ce travail s'inscrit dans la lignée des travaux sur le comportement managérial face au fait religieux au travail (Guillet et Brassier, 2019 ; Guillet, 2020 ; Hennekam *et al.*, 2020 ; Cintas *et al.*, 2021). En travaillant à partir du concept d'acceptabilité sociale, nous souhaitons également contribuer au renforcement de l'usage de ce concept, et à sa plus grande affirmation théorique (Batellier, 2015 ; Ellis *et al.*, 2007 ; Aitken, 2010).

Pour ce faire, nous proposons une conceptualisation opérationnelle et orientée comportement managérial dans une première partie, pour montrer ensuite la pertinence de ce concept au regard de l'objet de notre recherche : la place de l'acceptabilité sociale dans le comportement des managers publics face au fait religieux. Après une présentation de notre étude de cas unique, basée sur une série d'entretiens semi-directifs, complétés par des focus groups et des périodes d'observation participante, nous présentons les injonctions vécues par les managers publics de proximité.

Nous distinguons dans ce travail les sept injonctions distinctes et suivantes : (1) l'injonction citoyenne, (2) l'injonction légale, (3) l'injonction sociétale, (4) l'injonction managériale,

(5) l'injonction politique, (6) l'injonction des équipes et enfin (7) celle des pairs. Nous montrons ensuite que la démarche conduite au sein de cette collectivité pour réaffirmer le principe de laïcité est une démarche d'acceptabilité sociale, dans le sens où elle agit directement sur les injonctions identifiées précédemment. Nous revenons ensuite à la littérature, et présentons les implications managériales, en matière de pratiques RH, mais aussi sociétales de notre travail.

## **1. Acceptabilité sociale et fait religieux au travail : conceptualisation et contextualisation**

Dans cette première partie consacrée à la revue de la littérature, nous proposons une conceptualisation de l'acceptabilité et de l'acceptation sociale, au regard du management de l'expression religieuse au travail.

### **1.1. La notion d'acceptabilité sociale**

La notion d'acceptabilité sociale apparaît dans un nombre croissant de publications scientifiques depuis une vingtaine d'années (Boissonade *et al.*, 2016 ; Fast, 2013) face au développement des préoccupations sociales dans la sphère économique et managériale.

#### **1.1.1. Une conceptualisation complexe de la notion**

L'émergence de cette notion provient de la sphère académique (Shindler et Brunson, 2004) et trouve ses prémices dans les années 1960. Au départ, cette notion émergente renvoie à des questions se rapportant à la « nature » et doit être rapprochée de la montée des interrogations environnementalistes (projets de parc, centrale thermique, exploitation minière...) aux États-Unis et dans les différents pays industrialisés (Québec par exemple). De même, les contestations sociales (controverses) sont désormais moins concernées par les débats politiques formels de la représentation (jeu des institutions, système électoral). Elles s'expriment de plus en plus en dehors des seuls exercices électoraux, et se sont traduites par des coûts directs et indirects pour les entreprises (Ruggie, 2010). Or ne pas prendre en compte ces préoccupations peut compromettre la réalisation et la viabilité de ces projets à fort impact social, économique ou environnemental et entraîner des conflits potentiels. Ceci explique que les tentatives de réponses apportées par les décideurs publics soient de plus en plus envisagées sous l'angle de l'*acceptabilité sociale*.

De ce fait, l'acceptabilité sociale a, au cours du temps, évolué vers une dimension de plus en plus sociale et sociétale (revendications, mouvements sociaux, manifestations), en scrutant la manière dont le public peut agir et réagir à certaines évolutions (Gond et Igalens, 2008), et de quelle façon les responsables concernés peuvent réussir à faire converger les opinions vers une position qui soit acceptée et admise par le plus grand nombre. L'acceptabilité sociale est

donc le résultat d'un jugement collectif, d'une opinion collective, à l'égard d'un projet, d'un plan ou d'une politique. Fournis et Fortin (2015) définissent l'acceptabilité sociale, comme un processus d'évaluation d'un projet sociotechnique mettant en interaction une pluralité d'acteurs impliqués à diverses échelles et à partir duquel se construisent progressivement des règles et des arrangements institutionnels reconnus légitimes. On peut reconnaître ainsi le caractère dynamique de cette notion, qui varie dans le temps et en fonction des éléments (événements, décisions, actions) et du niveau de connaissances des citoyens, de leur niveau de confiance, d'événements charnières au sein de la société ou encore selon l'avancement du projet étudié. Ce jugement collectif est donc mouvant. Il n'est jamais figé dans le temps. Il peut se transformer au gré des enjeux sociaux et sociétaux et de l'évolution des valeurs dont il est l'incarnation. L'acceptabilité sociale n'est ni statique, ni définitive.

### **1.1.2. Les parties prenantes de l'acceptabilité sociale**

Par « social », on entend ici une collectivité, l'ensemble des parties prenantes ayant des intérêts dans le projet ou encore la population d'un territoire ou d'une organisation donnée, concernée par l'action ou le projet étudié. On peut également citer par « social », les acteurs sociaux, politiques et ceux du marché qui exercent également une influence sur le développement des projets et leur faisabilité (Yates et Lalande, 2020). Le terme « social » peut aussi porter sur des acteurs clés d'une organisation, comme les salariés, les collaborateurs ou les employés. La notion d'acceptabilité sociale s'inscrit donc dans un contexte, où les projets et les décisions publics (nouveaux projets, révision de programmes, politiques d'innovation sociale, installation de nouvelles infrastructures) s'avèrent de plus en plus contestés en termes de légitimité et demandent de la part des décideurs d'autres formes d'actions et de réponses pour pouvoir mettre en œuvre leurs politiques. L'acceptabilité sociale s'inscrit de ce fait dans une logique de jugement collectif qui va bien au-delà des seuls décideurs et qui va s'opérer en dehors du cadre institutionnel formel ou de la sphère législative. Elle s'inscrit aussi dans le tournant délibératif qui tente de redonner sa place à l'acteur profane ou au citoyen ordinaire dans la fabrique de l'action publique (Hamelin et Meier, 2020 et 2021).

Cette nouvelle réalité demande par conséquent le développement de stratégies de communication et la mise en place d'actions spécifiques, afin de pouvoir maîtriser une opposition que les décideurs ont de plus de plus de mal à comprendre et à canaliser.

Mais le recours à l'acceptabilité sociale, bien que séduisant, demeure en réalité fragile face à l'absence de cadre théorique explicite (Batellier, 2015 ; Ellis *et al.*, 2007 ; Aitken, 2010). Des efforts de conceptualisation et de clarification sont donc encore nécessaires, pour en comprendre le sens et la portée, notamment dans le cas de rapports sociaux conflictuels

(contestations, tensions, résistances) et devant les tentatives de coopération organisationnelle (Bélanger et Lévesque, 1992). En effet, si le terme d'acceptabilité sociale s'impose dans le discours institutionnel, cette notion demeure relativement floue et peut recouvrir des acceptions diverses (Fournis et Fortin, 2014 ; Raufflet, 2014).

## **1.2. La dimension processuelle de l'acceptabilité sociale du fait religieux au travail**

Il convient donc ici de préciser cette notion, afin de mieux rendre compte de l'efficacité et de la légitimité des arrangements institutionnels capables de fédérer des acteurs d'horizons différents dans un collectif stable et harmonieux (processus de convergence).

### **1.2.1. Le caractère processuel de l'acceptabilité sociale**

L'acceptabilité sociale n'existe pas de prime abord. Elle doit être construite entre les différentes parties concernées par le projet, qui ont bien souvent des visions, valeurs et intérêts divergents.

Ce point est essentiel en raison des perspectives offertes par cette notion dans l'analyse et la résolution de problèmes intra-organisationnels qui concernent notamment des perceptions, réactions et intérêts divergents face à des contextes de changements (redistribution des cartes du pouvoir et des sources de légitimité).

Nous pensons en effet que la notion d'acceptabilité sociale peut constituer un apport significatif, pour saisir et comprendre certaines situations et comportements dans la mise en œuvre de projets de changements ou de transformation sociale, culturelle ou organisationnelle (Batellier et Sauvé, 2011). En particulier, ce concept peut permettre d'appréhender différemment les conflits et critiques en matière de changement, ainsi que les dynamiques sociales liées à différents projets (Gendron, 2014). Plus précisément, la pertinence de cette notion réside dans sa capacité à explorer ou élucider certaines dynamiques à l'œuvre dans des processus organisationnels complexes nécessitant, pour des raisons de stabilité sociale, des formes de compromis pour parvenir à une adhésion commune à l'ordre établi (consentement actif ou résignation passive au sens de Lagroye, 1997).

Ainsi, l'acceptabilité sociale apparaît comme une épreuve à surmonter, qui va au-delà des contraintes sociales et organisationnelles s'exerçant sur les acteurs et les décideurs. Ce concept permet de mieux analyser les mécanismes et logiques présidant à l'acceptation d'un projet ou d'une décision dans une dynamique sociale, qui dépasse le cadre institutionnel formel (Gendron, 2014). Dans cette perspective, l'acceptabilité sociale désigne l'acceptabilité de décisions ou de projets par le public ou, plutôt, par le grand public ou par des groupes d'individus qui ne sont pas en prise avec le pouvoir de décision (salariés, collaborateurs,

employés), et que l'on peut ainsi différencier de la contestation organisée « professionnelle ». C'est là qu'intervient toute la complexité et la difficulté de cette notion.

En effet, de quoi parle-t-on et dans quel but ? Souvent l'essentiel du « public » ou du grand public apparaît éloigné de ses représentations organisées, et ces représentations diffèrent des travaux sur la « construction des problèmes publics », volontairement opposés à une approche par les perceptions (Gilbert, 2003). Le « grand public » se présente ainsi comme une construction socio-politique, qui vise à valoriser l'opinion publique produite par les sondages, études ou baromètres, y compris académiques que redoutait Pierre Bourdieu (1973), au détriment de l'opinion publique contestataire au sens de Jürgen Habermas.

De ce fait, la référence à l'acceptabilité sociale complexifie le bon fonctionnement du système, puisqu'elle impose aux acteurs de légitimer des décisions à venir, sans nécessairement avoir les moyens de procéder à une justification fondée sur des arguments avérés auprès d'un public non averti, doté de motivations personnelles fortes. En effet, dans bien des cas, les décideurs ne peuvent démontrer qu'ils maîtrisent l'ensemble des risques et les conséquences de long terme.

L'acceptabilité sociale part en effet de la conception d'un projet (à base technique ou économique) et qui doit aller jusqu'à l'approbation d'une grande partie de la population. En d'autres termes, il s'agit d'un processus rarement linéaire, qui peut comporter des chemins de traverses et des bifurcations. Il porte généralement en lui une répartition des rôles entre les « parties prenantes » (entreprise, collaborateurs, associations sociales et culturelles, opinion publique, citoyens) pour permettre de légitimer les décisions et actions menées (Baba, Raufflet, 2015). En effet, pour assurer la réalisation des projets, les controverses doivent être explicitées. C'est notamment à travers le dialogue entre groupes socio-culturels distincts que des terrains d'entente deviennent possibles et permettent d'améliorer les projets grâce à différentes contributions. Ainsi, autrefois limité aux sphères scientifiques et économiques, le dialogue autour de ces enjeux s'élargit pour inclure davantage d'acteurs, dont la population civile et les groupes concernés.

Or cette logique d'acceptabilité ne va pas nécessairement de soi. Souvent, les experts ont une vision assez différente de celle des « gens ordinaires », et les travaux montrent que les points de vue des experts et du grand public ne se superposent pas, à supposer que chacun des groupes, experts ou grand public, ait une vision elle-même homogène, ce qui est très rarement le cas. Les experts, c'est-à-dire les responsables, décideurs, chercheurs ou agents institutionnels, sont décrits comme adoptant une approche cadrée (logique rationnelle), alors que, pour sa part,

le « grand public » tend à se situer en dehors de ce cadrage, en intégrant de multiples motivations personnelles mais aussi éthiques et politiques (Greehy *et al.*, 2013).

La question de l'acceptabilité sociale et de sa gestion sont donc essentielles. Car elles rendent compte de deux logiques difficilement réconciliables, fondées sur des sources de légitimité différente. D'un côté, il s'agit pour les décideurs de garder la main sur le processus de décision ; de l'autre, l'entrée dans un processus d'acceptabilité peut créer des conditions pour que ce processus leur échappe, en élargissant le champ des expressions et des actions vis-à-vis du projet à d'autres types d'acteurs. Ainsi, alors qu'initialement la gestion du risque, était aux mains de l'expert, chargé de l'évaluer et de proposer des mesures visant à les réduire, elle est désormais aussi soumise au jugement du citoyen à qui l'on demande d'apprécier les conséquences pratiques d'une politique, au-delà des savoirs techniques. Ainsi, ce qui était jadis présenté comme l'irrationalité d'une population ignorante est désormais envisagé comme un savoir certes profane mais également pratique et juste, qui doit également être pris en compte en termes de jugement.

De ce fait, les rapports entre l'expert, le décideur et la société civile ont changé. Si le dirigeant pouvait autrefois s'appuyer sur l'expert pour légitimer ses décisions, la société civile est désormais en mesure de mobiliser ses propres réseaux de connaissances pour les contester. La légitimité d'un projet ne peut donc plus s'appuyer exclusivement sur des certitudes scientifiques, qu'il s'agit de justifier.

### **1.2.2. L'acceptabilité sociale au cœur de la décision managériale face au fait religieux**

Dans le cadre de ce chapitre, nous proposons d'aborder la notion d'acceptabilité sociale dans une acception qui se veut à la fois dynamique et souple (en termes d'« acceptabilité » et non d'« acceptation »), managériale (et non fonctionnaliste) et orientée sur le management des ressources humaines au sein de contextes empiriques bien définis (et non générique).

Sur cette base, nous proposons une grille d'analyse des processus à l'œuvre dans l'évaluation collective de projets de transformations et de changements face aux « faits religieux » (mode d'intégration, système d'évaluation et de contrôle, politique de communication, prises de décisions et mise en œuvre). Généralement, cette notion a été abordée sur des projets ou actions à fort impact environnemental et économique (projets éoliens, exploitation et transport des hydrocarbures, lignes électriques, infrastructures de transport). Il nous semblait ici intéressant de la traiter sous un angle plus social et managérial, compte tenu de l'importance prise par le fait religieux dans la sphère publique et économique, et la nécessité pour l'ensemble des acteurs concernés (État, administrations, entreprises, associations, citoyens) de trouver des réponses adaptées à un phénomène qui va perdurer et progresser pour

des raisons à la fois démographique et politique (migration de populations et retour du religieux).

Nous considérons dans cette recherche, « l'acceptabilité », comme le processus de cristallisation potentielle des conditions qui peuvent rendre une décision/action acceptable ou inacceptable auprès des populations concernées, et permettre de la légitimer auprès du plus grand nombre. À l'instar de Batellier (2015), nous partons de l'idée que l'acceptabilité sociale doit déboucher sur une évaluation, un jugement et/ou une décision et se traduire en attitudes et comportements incluant les possibilités d'inaction et de silence. Le degré d'acceptabilité peut être apprécié à partir de différents critères, montrant le rejet de l'action menée (boycott, grève, résistances, manifestations de violence...), l'indifférence (apathie, résignation) ou l'approbation (collaboration avec l'entreprise, gestion conjointe, caution communautaire...) voire l'adhésion. Mais le plus souvent, l'acceptabilité et l'acceptation sociales sont objectivées par les résultats de sondages d'opinion publique (études et enquêtes, baromètres), avec les possibilités qu'ils offrent en termes de saisie des représentations, de catégorisation des destinataires, de suivi de cohortes mais aussi toutes les limites, incertitudes et usages qui peuvent en être faits par les acteurs politiques.

Le présent chapitre entend de ce fait aborder la question de l'acceptabilité sociale à travers l'étude du « fait religieux » (Gaillard, 2019). Dans le domaine des sciences de gestion, on entend par « faits religieux », « *tous les comportements qui traduisent la religiosité des individus dans l'espace de travail [...]* ». C'est la définition reprise par Lionel Honoré, Géraldine Galindo, Hédia Zannad (2019).

L'expression religieuse concerne de nombreuses organisations (entreprises, administrations, associations, collectivités) et constitue aujourd'hui une préoccupation centrale de la part de nombreux décideurs. Si le fait religieux génère généralement peu de contentieux, il demeure néanmoins pour le management et la gestion des ressources humaines, un défi bien réel (OFRE, Institut Montaigne, 2021). Ces actes et comportements à dimension religieuse sont d'autant plus importants à identifier et analyser qu'ils peuvent avoir des impacts positifs ou négatifs sur les relations de travail, aussi bien au niveau de l'ambiance qu'au niveau modèle d'intégration et des modalités relationnelles entre les différentes personnes concernées.

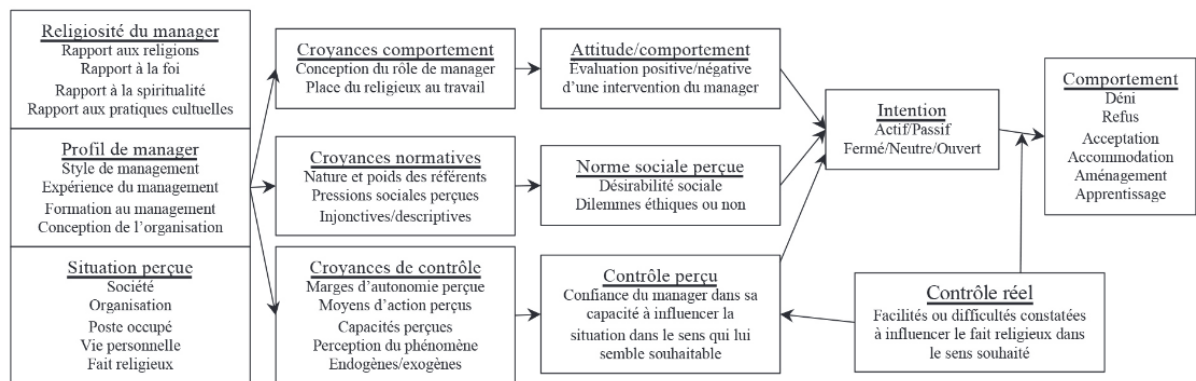
Les organisations cherchent en effet à traiter et à anticiper les difficultés potentielles qui pourraient survenir en ce domaine (Meier, 2019). Elles sont notamment conduites à sensibiliser les managers et responsables, en proposant des outils et systèmes permettant d'accompagner l'intégration socio-culturelle des équipes et de créer les conditions d'un système d'appartenance partagé (système d'alerte, outils d'évaluation, mode de régulation). Les discours, pratiques et



outils de gestion de l'expression religieuse au travail permettent notamment de définir un positionnement le plus clair possible. En littérature, nous désignons ce positionnement par le terme « posture » (Galindo et Surply, 2010 ; Galindo et Zannad, 2015 ; Gaillard, 2020, 2022 ; Galindo et Oiry, 2021).

Plusieurs travaux récents s'intéressent aux comportements managériaux en présence d'un fait religieux (Guillet et Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020 ; Cintas *et al.*, 2021 ; Guillet, 2021) et montrent à quel point les critères influençant le positionnement individuel d'un manager peuvent être influencés par de multiples facteurs, dans une dynamique interactionnelle (Honoré, 2021). La figure suivante, issue du travail de Guillet et Brasseur (2019) reprend les éléments saillants avancés ces dernières années concernant cet objet (Figure 1).

**Figure 1**<sup>[c1]</sup> : *Modélisation des déterminants du comportement du manager face au fait religieux (d'après I. Ajzen et M. Fishbein, 1980)*



D'autres travaux mettent en avant les réactions des salariés pratiquants face aux postures des organisations, et aux comportements des managers de ces entreprises. Ces travaux s'attardent donc principalement sur les perceptions de ces salariés des dispositifs institutionnels mis en œuvre par les organisations au sein desquels ils exercent leurs activités.

Les réactions sont multiples et vont de l'adaptation de la présentation de soi, jusqu'au départ de l'entreprise. Ce départ implique soit pour rejoindre des entreprises jugées plus accueillantes, de tenter l'expérience de l'expatriation dans un pays qui a un modèle différent, de retourner se former pour augmenter son pouvoir de négociation concernant sa religiosité ; ou encore pour créer une entreprise plus propice à la conciliation entre religiosité et professionnalité (Honoré, 2021 ; Gaillard, 2021 ; Gaillard et Mazari, 2021 ; Chenigle et Grima, 2020).

Dans le cadre de ce travail, nous posons la question suivante : **Comment l'acceptabilité sociale influence la décision managériale face au fait religieux au travail dans une collectivité territoriale ?** En inscrivant cette réflexion au sein de l'approche processuelle de

l'acceptabilité sociale, il s'agit donc ici d'identifier comment les décideurs et managers publics intègrent parfois inconsciemment l'acceptabilité sociale au sein de la dynamique décisionnelle face à un fait religieux. Ainsi, nous nous intéressons à la fois à la conception de la posture de régulation, et à la manière dont ceux qui doivent la faire vivre – les encadrants de proximité et les agents – se l'approprient. Nous ne renonçons pas pour autant à la notion d'acceptation sociale, que nous considérons davantage comme un état final. Ainsi, l'acceptabilité sociale, au cœur de notre travail se pose comme un processus qui a pour finalité d'atteindre l'acceptation sociale d'un phénomène donné, ici, l'application du principe de laïcité.

#### *Encadré 1 : Méthodologie de l'étude de cas*

Ce travail de recherche repose notamment sur une série d'entretiens conduits selon la méthode semi-directive, entre septembre 2016 et mars 2021, auprès d'agents publics au sein d'une collectivité territoriale basée dans la Sarthe, autour de la thématique de l'expression religieuse au travail.

Les auteurs ont pu se saisir du matériel collecté pour une précédente étude en recherche intervention par l'un des auteurs (96 agents en focus groups, 22 entretiens semi-directifs, 3 années d'observation participante ; *in* Gaillard, 2020), et ont pu réaliser 7 entretiens complémentaires entre septembre 2019 et mars 2021. Cela porte le total d'entretiens réalisés à 29 pour cette recherche. Les données ont été compilées et préparées pour garantir la comparabilité, et les auteurs ont pu relire le corpus à travers le prisme de l'acceptabilité sociale. L'intérêt du cas se situe dans la grande marge de manœuvre dont disposait le chercheur, son statut de participant, et au niveau de l'accessibilité des données. Sur ce dernier point, les données collectées l'ont été auprès d'acteurs politiques et d'agents publics, ce qui est assez rare sur cette thématique. La longue période au cours de laquelle a été conduite l'étude (environ 5 années) permettent d'aborder à la fois la phase de lancement de la démarche de réaffirmation du principe de laïcité, sa mise en œuvre et enfin la phase post-démarche, correspondant à la phase d'appropriation.

Sur la mobilisation du cadre conceptuel de l'acceptabilité sociale, il s'est avéré qu'à la fois il s'agissait d'un prisme théorique confirmant les analyses produites par ailleurs, mais aussi permettant de mettre au jour des facettes inexploitées de la thématique. Particulièrement et d'une part, la dimension « inclusive » de l'acceptabilité sociale permet une vision dynamique des situations managériales observées, et d'autre part, permet d'inclure la dimension sociale et sociétale du phénomène pour comprendre ce qui se joue au sein de la boîte noire (Gaillard, 2019) que constituent encore ces situations mêlant management et religion.

## **2. Le principe de laïcité dans la fonction publique : l'acceptation et l'acceptabilité sociale en actes**

Nous présentons nos résultats en deux parties. Dans un premier temps nous revenons sur l'importance de la dynamique sociétale nationale et du positionnement politique local pour comprendre la complexité de la décision managériale. Ensuite, nous montrons en quoi ces deux éléments agissent comme des injonctions auprès des encadrants, et présentons les autres injonctions identifiées par la recherche.

### **2.1. La mise en mouvement de l'acceptation du fait religieux au travail**

Dans cette section, nous montrons comment la dynamique sociétale d'inclusion et de valorisation de la diversité, combinée à un positionnement local conduisent les managers d'une même collectivité à adopter des positionnements divers face à l'expression religieuse au travail, car ces deux éléments brouillent les frontières de l'acceptable pour eux.

### **2.1.1. Une dynamique sociétale nationale qui façonne l'acceptation**

Le lancement d'une démarche de réaffirmation du principe de laïcité au sein d'une collectivité territoriale pose inévitablement un certain nombre de questionnements préliminaires. D'abord, la question du contexte national ne peut sur ce sujet être écartée. Les politiques publiques et les évolutions juridiques qui les accompagnent vont dans le sens de la valorisation de la diversité des personnels, et d'un engagement plus grand des organisations françaises dans l'accueil au sein des collectifs de travail de personnels qui incarnent cette diversité.

Ce mouvement est mondial et accompagne la mondialisation des pratiques d'entreprises, bien que des spécificités continentales ou nationales persistent. La France ne fait à ce titre pas exception. Comme a pu le mettre en avant Lionel Honoré, le droit européen accorde une place particulière aux accommodements que peuvent mettre en place les entreprises du continent en matière d'expression religieuse, relativement au droit que nous observons outre-Atlantique :

*« En France, l'idée dominante, et qui s'impose de plus en plus dans les textes juridiques, est qu'il convient de demander au salarié de s'accommoder des contraintes de l'entreprise et de sa pratique professionnelle en aménageant sa pratique religieuse. À l'inverse, aux USA il est demandé à l'entreprise d'adapter son mode de fonctionnement pour prendre en compte la pratique religieuse des salariés. Dans les deux cas il s'agit de chercher une articulation entre les contraintes liées à l'exercice de la liberté religieuse et au bon fonctionnement de l'entreprise. »<sup>1</sup>.*

S'oppose ici en réalité deux modèles bien distincts d'accommodements raisonnables. Le premier est celui de la gestion de la diversité, alors que le second est celui de l'inclusion. Dans le premier, les organisations font une place raisonnable aux pratiques religieuses des salariés, alors que dans le second, les salariés accommodent raisonnablement leurs pratiques à celles de l'organisation. Dans le premier encore, il s'agit d'intégrer les personnels dans leur diversité au sein d'un fonctionnement et d'un projet collectif, et dans le second, de leur réserver une place spécifique et proche du sur-mesure, quitte à impacter plus fortement le projet collectif.

---

<sup>1</sup> <https://theconversation.com/religion-au-travail-perspectives-europeennes-et-outre-atlantique-75416>

La spécificité du modèle français va plus loin au regard d'autres contextes internationaux. En France, les agents publics, ceux qui portent une mission de service public, doivent respecter un principe de neutralité, pour garantir l'égal accès des citoyens aux services publics, qui doivent être accessibles à tous, sans distinction. Cela se traduit concrètement par une suspension temporaire de la liberté de culte des agents, et l'interdiction d'afficher ses convictions religieuses, politiques et philosophiques dans le cadre de leurs missions. Le seul statut reconnu par le droit français étant celui de citoyen, et la seule communauté reconnue par l'État étant la communauté nationale.

Un premier point de tension apparaît ici entre une injonction mondiale à la valorisation, l'acceptation et l'inclusion de la diversité qui est le modèle mondial dominant, et le modèle français qui fait figure d'exception et donc implique un droit spécifique, y compris au sein du continent européen. Dans cette collectivité locale, les acteurs sont d'ailleurs conscients et impactés par cette tension :

*« Dans le monde c'est pas partout pareil, nos agents le savent, ils nous le font remarquer, et puis nous, on est pas forcément formés pour argumenter sur ces sujets-là, parce qu'avant de toute façon soit on ne rencontrait pas de demandes comme ça, ou alors on pouvait dire que c'était la loi, et on passait à la suite sans trop de discussion. L'autorité c'est plus trop ce que c'était ! »* (Chef de service, Sports, logistique et vie associative)

Les répondants encadrants mettent en avant une nouvelle forme d'autorité, davantage basée sur la négociation, et montrent à quel point y compris dans la fonction publique, l'autorité ou encore la légitimité de l'autorité sur le mode traditionnel dit rationnel légal est difficile à faire valoir. Ils montrent que leur rôle à évoluer, tout comme le style de management qu'il est attendu d'eux, sans pour autant que leurs compétences n'aient été développées en ce sens par des politiques de formation.

Ici, c'est bien la mondialisation de la valorisation de la diversité en entreprise qui brouille le sens donné à un principe de neutralité dans un pays en particulier, parce qu'il apparaît aux acteurs comme déconnecté de son émergence historique, et les encadrants ne sont pas en mesure de produire le sens attendu autour de cette exception française :

*« On parle souvent de modèle français, mais je ne vois pas ce que ça change en fait, je vois pas en quoi être religieusement m'empêche de bien faire mon travail, de rendre un service correct aux citoyens. Et encore plus, je vois encore moins en quoi ma neutralité est liée au modèle républicain comme on me l'a dit une fois, sans pouvoir d'ailleurs trop*

*m'expliquer pourquoi ! Ça fait un peu argument d'autorité là. »* (Agent public, service jeunesse)

### **2.1.2. Un positionnement politique local qui perturbe la légitimité rationnelle légale**

Toujours dans la lignée de la remise en question de la légitimité rationnelle légale, et en addition, plusieurs individus mettent en avant le positionnement politique des élus locaux comme un facteur venant perturber le positionnement.

Incarnation démocratique de l'autorité du peuple, les élus de cette collectivité adoptent un positionnement très marqué en matière de défense des droits humains, au sein d'une culture politique majoritairement contestataire des positions prises par les gouvernements nationaux successifs.

Positionnés à l'extrême gauche de l'échiquier politique leurs prises de position vers l'extérieur sur des causes clivantes (*i.e.* cause palestinienne), place certains managers dans une situation floue, qui influence très largement ce qu'ils perçoivent de ce qui est attendu d'eux.

*« On sait que les élus sont très ouverts, à la diversité, aux autres cultures. Ils sont très tolérants et très engagés, et ils font vraiment attention au sujet des discriminations. Lorsqu'on a des agents qui mettent en avant cet argument contre le principe de neutralité, c'est vrai qu'on ne sait plus trop. La loi d'accord, finalement elle est claire, nous la connaissons, surtout après les formations, mais on n'est pas non plus certain que les élus ne sont pas ok avec des petits accommodements, voire une tolérance par exemple sur la question des signes religieux. Donc faut composer avec tout cela... »* (Chef de service, enfance éducation)

Une deuxième tension apparaît donc ici, entre le positionnement politique local sur des thématiques perçues comme proches par les agents et les encadrants, et les obligations statutaires. Cette tension replace notamment les encadrants en situation de malaise, dans la lignée des travaux déjà connus sur le malaise de la maîtrise (*i.e.* Roethlisberger, 1945).

On remarque que le curseur de l'acceptabilité sociale est difficile à positionner, certains encadrants choisissant un alignement aux règles nationales et statutaires, alors que d'autres définissent leur positionnement au regard de critères d'acceptabilité sociale ultra locale. Ces deux positionnements entrent parfois en frictions lorsque les pairs chefs de service échangent sur les possibles dans la collectivité en matière d'expression religieuse au travail.

## **2.2. La place de l'acceptabilité sociale du fait religieux au travail dans la décision**

Dans cette section, nous questionnons la place de l'acceptabilité sociale au sein de la décision managériale et de la définition dans la stratégie pour réaffirmer le principe de laïcité au sein de cette collectivité, en mettant notamment au jour les injonctions perçues par les encadrants, et

les apports de la démarche conduite dans la collectivité pour la hiérarchisation de ces injonctions.

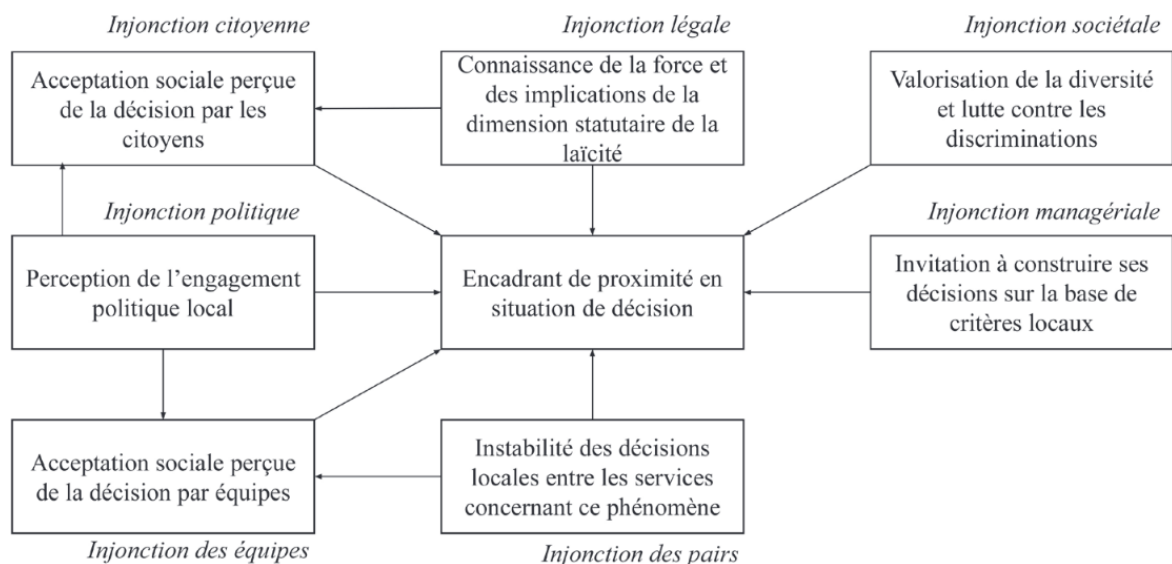
### 2.2.1. Le besoin d'une démarche d'acceptabilité pour construire l'acceptation

Nous l'avons vu, l'acceptation sociale perçue par les encadrants de proximité est impactée à la fois par la norme nationale (*i.e.* loi et statut de l'agent public) et la norme locale (*i.e.* engagement politique des élus).

Ce constat place l'encadrant de proximité au cœur de notre réflexion, et nécessite la mise au jour des injonctions plurielles qu'il reçoit, et la place de l'acceptation sociale perçue au sein même de ces injonctions. Nos entretiens avec les encadrants montrent à quel point, lorsqu'ils sont face à une décision mettant en jeu le principe de laïcité, les injonctions sont diverses.

On distingue au moins sept formes d'injonctions qui peuvent positionner l'encadrant en situation de blocage décisionnel : (1) l'injonction sociétale, (2) l'injonction citoyenne, (3) l'injonction politique, (4) l'injonction légale, (5) l'injonction managériale, (6) l'injonction des équipes, et (7) l'injonction des pairs. La figure suivante montre le positionnement de l'encadrant de proximité au regard de ces différentes injonctions (Figure 2).

**Figure 2** [c2]: *Le malaise de l'encadrant de proximité et les sept injonctions*



Cette schématisation permet de montrer à quel point les encadrants de proximité vivent une crise du critère au sens de Romain Laufer, c'est-à-dire que la multiplicité des critères qu'ils doivent conjuguer du fait d'injonctions perçues comme contradictoires bloquent la prise de décision, ou les conduit à privilégier une ou plusieurs injonctions au détriment des autres. À

titre d'exemple, l'injonction sociétale à la valorisation de la diversité, conjugée à l'injonction politique locale, peut conduire certains encadrant à relativiser l'injonction légale et statutaire.

*« On ne sait plus trop sur quel pied danser, les discriminations qu'on peut faire avec la neutralité c'est pas rien, j'ai vu une conférence là-dessus, et puis nos élus sont attentifs sur ces questions, moi si je me rate, je sais à qui je vais avoir affaire ! »* (Chef de service, population)

De même, l'acceptabilité sociale perçue des citoyens ou celle des équipes peuvent conduire à se positionner de manière autonome et en dehors de la posture attendue par l'injonction légale, d'autant que l'instabilité des positionnements des pairs chefs de service l'encourage. Ici, l'injonction managériale au solutionnement local des problèmes, parfois encouragée par une certaine vision du Nouveau Management Public, conduit à la perception de la possibilité d'un arrangement local, au motif des spécificités du territoire ou de ses habitants.

*« Les usagers sont vraiment très différents, notre territoire est spécifique, on ne peut pas raisonner comme à Neuilly. On nous le répète, il faut construire avec les habitants, avec les agents, être participatifs. Je vois bien que nous avons de la marge de manœuvre sur ce sujet, moi j'essaie de respecter les gens avant tout. »* (Chef de service, enfance éducation)

En construisant une démarche concernant le principe de laïcité et son corollaire de neutralité des agents, les décideurs de niveau stratégique au sein de cette collectivité ont souhaité en faire un temps intégrant l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, est né un dispositif qui permet également de les identifier. Le tableau suivant propose la synthèse de ce dispositif (Tableau 1).

Tableau 1 : Le dispositif de réaffirmation du principe de laïcité au sein de la collectivité territoriale

<b>n</b>	<b>Actions</b>	<b>Précisions</b>	<b>Parties prenantes</b>	<b>Objectifs</b>
<b>1</b>	Conférence-débat publique	Débat entre le rapporteur général de l'Observatoire de la Laïcité (OdL) et un anthropologue des religions.	Élus, agents publics, acteurs du monde associatif, citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Témoigner de la démarche en cours sur la collectivité</li> <li>- Poser un cadre commun et aligné avec l'agence étatique (OdL)</li> </ul>
<b>2</b>	Formations laïcité et valeurs de la République avec le CNFPT	<p>Formations d'une journée, pour l'ensemble des agents en contact avec le public (40 % des effectifs titulaires).</p> <p>La formation contenait à la fois un rappel politico-juridique et historique, puis un travail à partir de problématiques concrètes de la collectivité.</p>	Chefs de service, agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffuser une culture et des pratiques communes autour du principe de laïcité</li> <li>- Contribuer à la prise de conscience de la diversité des problématiques rencontrées par les services de la collectivité</li> <li>- Réguler les écarts de positionnement entre services sur les problématiques transversales</li> </ul>
<b>3</b>	Création d'une charte de laïcité locale	S'adressant à la fois aux citoyens, agents publics, et mouvement associatif, cette charte sera affichée dans l'ensemble des bâtiments de la collectivité. Cette charte a été validée par l'OdL.	DRH, organisations syndicales, élus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attester dans la durée de l'engagement de la collectivité sur cette thématique</li> <li>- Attester de l'alignement de cette posture avec l'obligation de neutralité en particulier en l'expliquant aux citoyens</li> </ul>

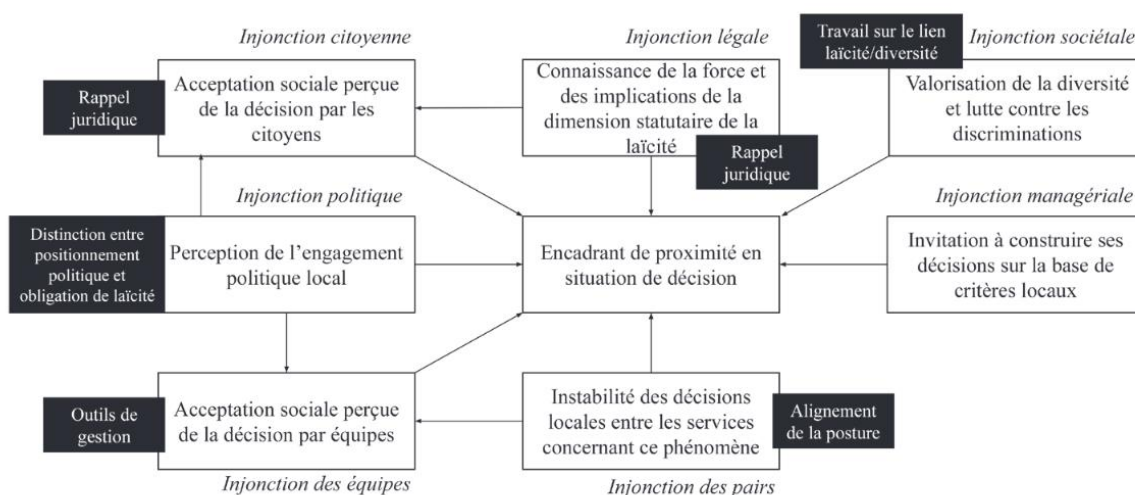


4	Refonte des outils de gestion interne	Ajout d'un encart aux fiches de postes sur la neutralité, création d'un livret remis à l'embauche de chaque agent, ajout d'une question sur l'obligation de neutralité au sein de la procédure recrutement.	Chefs de service, agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner les outils nécessaires aux encadrants pour faire appliquer plus sereinement la neutralité.</li> <li>- Construire l'acceptabilité sociale de cette obligation de neutralité dès l'embauche, en la posant comme préalable.</li> </ul>
---	---------------------------------------	---	--------------------------	---

## 2.2.2. Décontextualiser et recontextualiser : une démarche d'acceptabilité pour mieux décider ?

Dans cette dernière section consacrée à la présentation de nos résultats, nous revenons sur les effets du dispositif de formation sur le confort décisionnel des managers de proximité. Tout d'abord, nous présentons schématiquement ces effets pour chacune des injonctions identifiées dans la section précédente (Figure 3).

Figure 3 [c3] : Les effets du dispositif d'acceptabilité sociale sur les injonctions reçues



Tout d'abord nous remarquons que l'intégration des citoyens au dispositif, ainsi que les acteurs du mouvement associatif dense présent sur la ville, permet de relativiser la tension entre l'injonction politique, l'injonction citoyenne et l'injonction légale.

« Les choses sont plus claires, l'engagement des élus en dehors, sur les grandes causes de leur mandat, n'ont pas de lien avec ce que nous sommes censés appliquer. Il faut être ferme sur la loi, et ce n'est pas parce que cela ne convient pas ou n'est pas compris par les usagers qu'on ne sera pas appuyé (au moins en théorie). Cela ne nous empêche pas d'expliquer, car dans la formation on nous a bien dit qu'on était des relais de la loi sur ce sujet. » (Chef de service, restauration)

Par ailleurs, la mise en œuvre d'outils de gestion permet de poser un contrat plus clair lors de l'embauche d'un nouvel agent, et est l'occasion de rappeler aux équipes ce qui est attendu ici, pour le nouvel agent entrant, mais aussi pour l'ensemble des équipes. La tension entre l'injonction des équipes et l'injonction légale est donc réduite.

Toutefois, la diversité des postures des chefs de service est toujours relativement présente, ce qui peut maintenir un certain inconfort de certains décideurs sur la fermeté à appliquer sur

la question de la neutralité. Cette situation est d'ailleurs renforcée au sein de deux services en particulier, dans lesquels un agent se voit opposer deux règles locales différentes suivant qu'il intervienne pour un service ou pour l'autre.

*« J'entends tout ce qui a été dit et fait. Quelque part, j'étais déjà convaincue, mais quand je demande à mon agent de ne porter aucun signe religieux, ni voile, ni foulard, ni turban, et que dans un autre service ou elle intervient, on lui dit ok pour un foulard discret, je suis mal à l'aise. Ma collègue qui dirige ce service aussi j'imagine, ce sont des usages locaux, ça ne veut pas dire qu'on n'est pas d'accord sur l'essentiel, mais là, on a créé deux acquis différents au sein d'une même mairie. »* (Chef de service, petite enfance)

L'alignement de la posture des encadrants est donc ici perfectible, et l'on se rend compte que l'action managériale crée de la jurisprudence managériale locale. Ces constats confèrent à l'action des managers un caractère « quasi-juridictionnel » au sens de Laufer (1991, 2018). Ce caractère quasi-juridictionnel est important car il localise au niveau d'un service l'acceptabilité sociale d'une décision, et ne permet pas de construire l'acceptation sociale au niveau de l'ensemble de la collectivité (Gaillard et Meier, 2023).

Finalement, cette démarche de sensibilisation permet la capacitation managériale, bien que des difficultés persistent. Elle permet de repositionner une forme de hiérarchie des injonctions sur le sujet de la laïcité. Les encadrants mettent en avant dans leur très grande majorité leur plus grand confort dans la recherche d'une décision qui peut être expliquée, actualisée, et qui ne renonce pas à l'injonction légale qui est perçue comme supérieure en importance, relativement aux autres injonctions.

La démarche permet une plus grande force argumentaire face aux injonctions de niveau inférieur, et relativise la place de l'acceptabilité sociale perçue. En effet, la finalité étant l'acceptation sociale du principe de laïcité et son application, le processus d'acceptabilité sociale doit prendre en compte cette nouvelle hiérarchie des injonctions.

### **3. Discussion**

La discussion des résultats sera l'occasion d'un retour à la littérature sur l'acceptabilité sociale et celle sur l'expression religieuse au travail, avant d'aborder les implications managériales et sociétales de notre travail.

#### **3.1. Apports de la recherche et retour à la littérature**

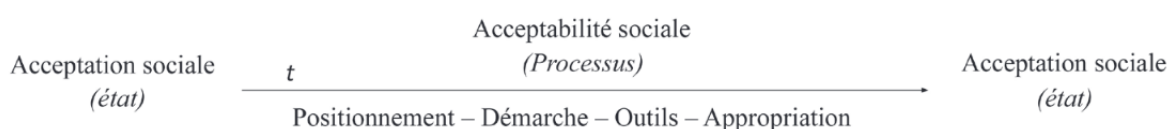
Cette recherche apporte des éléments nouveaux ou met en discussion les travaux sur l'acceptabilité et l'acceptation sociale, ceux sur le lien entre acceptabilité sociale et expression religieuse au travail, et aborde pour la première fois le lien entre acceptabilité sociale et décision managériale face au fait religieux.

### 3.1.1. Au niveau de l'acceptabilité sociale et de l'acceptation sociale

Le travail met en avant le caractère mouvant de l'acceptabilité sociale, sa dimension éminemment contextuelle et le poids relatif qu'il convient de lui accorder. Il questionne donc non seulement la place de l'acceptabilité sociale au sein de la décision publique et de la décision managériale en contexte public, mais aussi comment les décideurs publics doivent sensibiliser leurs équipes sur la prise en compte de ce concept. Il apparaît donc que l'acceptabilité sociale est à la fois un critère opérationnel et une variable sur laquelle un positionnement politique peut être attendu.

Par ailleurs, il confirme la pertinence de considérer l'acceptation sociale et l'acceptabilité sociale comme une dyade état/processus. Ce travail permet une schématisation simple de cette dyade, proposée ci-après (Figure 4).

Figure 4 [c4]: Acceptation sociale et acceptabilité sociale



### 3.1.2. Au niveau du lien entre acceptabilité sociale et expression religieuse

Dans cette lignée, ce travail se positionne de façon originale relativement à l'objet étudié, mais aussi concernant la façon dont l'acceptabilité sociale y est mobilisée. Il permet à ce titre d'étudier une démarche de long cours sur l'objet qu'est l'expression religieuse au travail dans la fonction publique, ce qui était attendu en littérature (Honoré *et al.* 2019 ; Volia *et al.*, 2022).

Il permet également de positionner l'acceptabilité sociale comme un critère de décision original qui impacte la décision managériale et la conception des dispositifs de gestion censés accompagner la réaffirmation du principe de laïcité. Ainsi, le concept d'acceptabilité sociale est « opérationnalisé », et devient en soi un critère avec lequel les décideurs publics et les managers composent, et pas seulement un préalable à la conduite de projet au sein du secteur public.

Une limite de ce travail se trouve par ailleurs dans le fait qu'il considère principalement l'acceptabilité sociale à l'échelle des perceptions individuelles. Ainsi, il décrit les injonctions reçues par les managers interrogés, et comment les outils et dispositifs permettent à ces managers de « composer » en situation face à l'expression religieuse au travail. C'est cet alignement entre un positionnement, des démarches et des outils qui visent à l'appropriation de la posture qui constitue ici l'acceptabilité sociale.

Cet alignement permet d'agir sur les différentes parties prenantes, pour à leur tour aligner leurs positionnements. C'est en ce sens que l'acceptabilité ici considérée est sociale, c'est-à-dire en interaction avec les injonctions de publics hétérogènes et aux buts distincts (*i.e.* agents, citoyens, usagers, politiques, pouvoirs publics). Une piste d'approfondissement de ce travail serait par exemple de caractériser plus finement ces injonctions, et notamment d'en préciser les émetteurs, leurs poids, et les buts qu'ils poursuivent.

### **3.1.3. Au niveau des travaux sur le comportement managérial face au fait religieux**

Ce travail met en discussion les travaux de Guillet et Brasseur (2019), Guillet (2020) et ceux de Cintas *et al.* (2021), et montre à quel point les injonctions reçues par les managers de proximité influencent les croyances en matière de comportement, de contrôle, et normatives. Dans cette lignée, il questionne particulièrement le rôle important des croyances normatives, et plaide pour l'intégration de l'acceptation sociale perçue à ce modèle.

Une telle intégration permettrait de donner une dimension plus contextuelle au modèle, et d'étendre son pouvoir explicatif aux organisations dirigées par des élus en particulier, et aux organisations publiques en général. Il conviendra également d'étudier l'effet de la religiosité du manager sur sa prise en compte de l'acceptabilité sociale, et les parties prenantes auxquelles il accorde une importance particulière.

De même, Volia (2020) ayant démontré qu'un problème d'intertextualité des discours et outils de régulation du fait religieux produisent des effets sur l'inconfort managérial en situation de décision, notre travail au niveau des injonctions perçues au sein de cette collectivité territoriale, nous conduit à proposer la notion d'inter-managérialité. Le positionnement managérial créant une norme au sens de Laufer (1991, 2018), les managers qui prennent comme référence ces normes diverses pour décider peuvent se retrouver en situation de blocage décisionnel.

Dans ces situations de blocage, le manager de proximité échoue à aligner son positionnement et celui de la collectivité aux démarches et outils mis en place. Cela se traduit parfois par une appropriation partielle ou une non appropriation par le manager, qui va donc construire sa propre posture par le biais d'arrangements locaux. Cela peut aussi se traduire par l'échec d'appropriation des équipes des dispositifs proposés, soit encore, de l'échec d'appropriation des arrangements locaux précités.

Ici encore, une piste de recherche serait de caractériser le poids des injonctions pour comprendre comment elle conduit soit à l'acceptation sociale, soit à l'inacceptabilité. Cela fait appel à d'autres études de cas, par exemple en comparant plusieurs collectivités territoriales, en réalisant une étude de cas multiples enchâssés (Yin, 1981, 2009 ; *e.g. in* Gaillard, 2022).

## **3.2. Implications managériales et sociétales**

Les sciences de gestion ayant une visée prescriptive incontournable, nous revenons dans cette section sur les trois formes d'implications pour la pratique issues de notre travail : pour la décision managériale, pour les pratiques RH, et enfin pour les niveaux sociétal et politique.

### **3.2.1. Au niveau de la décision managériale**

Notre recherche montre à quel point pour satisfaire des injonctions parfois contradictoires, les encadrants peuvent confondre la recherche de la paix sociale et celle de l'acceptation sociale de la laïcité et ses implications au niveau des collectivités locales. Ce faisant, ils perturbent le processus d'acceptabilité, en créant un désalignement des postures, et un problème d'inter-managérialité.

Ce travail plaide donc pour une plus grande formation des encadrants de proximité afin qu'ils puissent mieux hiérarchiser les injonctions et concourir à l'acceptation sociale de la laïcité et ses implications. Ce faisant ils deviennent acteurs du processus, en ayant une plus grande force argumentaire auprès des parties prenantes à leurs décisions (pairs, équipes, citoyens).

### **3.2.2. Au niveau des pratiques RH**

Le travail plaide également pour un engagement plus fort de la fonction RH publique dans des démarches de réaffirmation du principe de laïcité. Garante de l'application du cadre légal, statutaire et réglementaire, la fonction semble la plus légitime pour travailler au sein de ses démarches et les conduire.

Par ailleurs, il montre les limites de la décentralisation et du partage de la fonction RH, sur un principe comme celui de laïcité, et plaide pour le maintien de ce principe et son outillage au niveau « régalien » de la fonction. L'approche contextualisée de la GRH se justifie aisément au niveau de l'argumentaire, mais la conception et l'outillage de la posture est bien universelle sur cette thématique.

De plus et pour terminer, c'est bien la fonction RH qui est garante de l'intégration des collaborateurs, de leur formation, et éventuellement de la mise en application de sanction éventuelles en cas de manquement, par exemple à l'obligation de neutralité.

### **3.2.3. Aux niveaux sociétal et politique**

Enfin, notre travail comporte des implications aux niveaux sociétal et politique. Il montre à quel point la diffusion du modèle inclusif de la diversité impacte la décision managériale et brouille les critères de décision des managers de proximité. Sans une réinscription politico-juridique du principe de laïcité auprès des équipes opérationnelles par la formation et les outils, ce principe peut être perçu comme un outil d'exclusion voire de discrimination.

Cela conduit à recommander de poursuivre les démarches de sensibilisation aux fondamentaux de l'action publique, et plus largement à ceux du modèle Républicain qui est le modèle de référence en France. Sans cela, les injonctions sociétales mondialisées et décontextualisées nécessaires à la lutte contre les discriminations et l'exclusion, pourraient conduire à affaiblir ce modèle, et à réduire la portée de l'obligation de neutralité, qui a pour objectif de garantir l'égalité de tous les citoyens face au service public.

### **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif de comprendre *comment l'acceptabilité sociale de l'expression religieuse au travail affecte la décision des encadrants de proximité face à ce phénomène*. En proposant une conceptualisation opérationnelle et orientée comportement managérial de l'acceptabilité sociale, nous avons ensuite montré la pertinence de ce concept au regard de l'objet de notre recherche.

Enfin et à partir de notre étude de cas, nous mettons au jour sept injonctions vécues par les encadrants face au fait religieux, et positionnons l'acceptation sociale perçue au sein de ces injonctions. La démarche conduite au sein de cette collectivité avait pour but de réaffirmer le principe de laïcité, et donc d'en construire l'acceptation sociale : il s'agit bien d'une démarche d'acceptabilité sociale.

Ce travail fournit des éléments opérationnels aux décideurs qui souhaiteraient conduire un travail similaire, et aborde pour la première fois le lien entre acceptabilité sociale et expression religieuse au travail. Il contribue également à la discussion encore trop timide sur l'expression religieuse dans la fonction publique.

Enfin, il ouvre la voie à des travaux complémentaires sur le lien entre acceptation sociale, acceptabilité sociale et fait religieux, et montre qu'un usage plus opérationnel de la notion est envisageable, alors qu'elle est souvent cantonnée au champ de recherche de l'évaluation des politiques publiques ou encore aux partenariats public-privé.

### **Références**

- Aspe C. et Jacqué M. (2012), *Environnement et société. Une analyse sociologique de la question environnementale*, Paris : Éd. de la Maison des sciences de l'homme.
- Baba S. et Raufflet E. (2015), « L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation », *Management international*, 19(3), 98-114.
- Batellier P. (2015), *Acceptabilité sociale. Cartographie d'une notion et de ses usages*, Montréal : Les Publications du Centr'ERE, UQAM.
- Batellier P. et Sauvé L. (2011), « La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer », *Gestion*, 36, 49-58.
- Blondiaux L., Sintomer Y. (2002), « L'impératif délibératif », *Politix*, 57, 17-35.

- Boissonnade J. *et al.* (coord.) (2016), « Mettre à l'épreuve l'acceptabilité sociale (2) », *VertigO*, 16(1). Accès : <https://journals.openedition.org/vertigo/16912>.
- Bourdieu P. (1973), « L'opinion publique n'existe pas », pp. 222-235, in : *Questions de sociologie*, Paris : Éd. de Minuit, 1984.
- Chenigle S. et Grima F. (2020), « L'expérience de l'asymétrie identitaire interne des femmes musulmanes portant le voile au travail durant leur carrière : expression de l'identité religieuse et étude des stratégies de fuite physique à travers la carrière nomade », *Actes du 31<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 4-5 mars 2021, Tours, France.
- Cintas C., Héliot Y. et Sprimont P.-A. (2021), "Religious accommodation in France: decoding managers' behaviour", *Employee Relations*, 43(1), 83-107. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0050>
- Collingridge D. (1980), *The Social Control of Technology*, New York/London: St. Martin's Press/Pinter.
- Fast S. (2013), "Social Acceptance of Renewable Energy: Trends, Concepts, and Geographies", *Geography Compass*, 7, 853-866. DOI : [10.1111/gec3.12086](https://doi.org/10.1111/gec3.12086)
- Fournis Y. et Fortin M.-J. (2015), « Une définition territoriale de l'acceptabilité sociale : pièges et défis conceptuels », *VertigO*, 15(3).
- Fressoz J.-B. (2012), *L'Apocalypse joyeuse. Une histoire du risque technologique*, Paris : Seuil.
- Gaillard H. (2019), « *Open the black box* » : *postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle : une étude de cas multiples enchâssée*, Thèse de doctorat en sciences de gestion sous la direction de Thierry Jolivet, Université Le Mans.
- 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), 241-258. <https://doi.org/10.3166/pmp.37.2020.0014>
- 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/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*, 44(4), 744-763. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0053>
- Gaillard, H., Galindo, G. et Honoré, L. (2022). *Religion, fait religieux et management: Diagnostic et perspectives*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01>
- Gaillard H. et Mazari L. (2021), « Sentiment d'exclusion à motif religieux et choix entrepreneuriaux. Une étude de cas unique dans une PME affinitaire » in Gundolf, K. et Janssen, F. (dir.), *Entrepreneuriat, religion et spiritualité*, Paris : Editions de Boeck.
- Gaillard H. et Meier O. (2023). Le management comme système quasi-juridictionnel. Cas du manager de proximité face au fait religieux au travail, *Revue française de gestion*, 308, à paraître.



- Galindo G. et 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. et Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 29-54. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0029>
- Galindo G. et 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>
- Gendron C. (2014), « Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs », *Communiquer*, 11, 117-129. Accès : <https://journals.openedition.org/communiquer/584>.
- Gilbert C. (2003), « La fabrique des risques », *Cahiers internationaux de sociologie*, 114(1), 55-72.
- Gond J.-P. et Igalens J. (2008), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Presses universitaires de France.
- Greehy G. M. et al. (2013), “Complexity and conundrums. Citizens' evaluations of potentially contentious novel food technologies using a deliberative discourse approach”, *Appetite*, 70, 37-46.
- Guillet O. (2021), « Fait religieux et comportements des managers de proximité : étude des facteurs explicatifs. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français », *32<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, IAE de Paris & ESCP Business School, Paris, 13-15 octobre.
- Guillet O. et Brasseur M. (2019), « Le comportement des managers face au fait religieux : Apports de la théorie du comportement planifié », *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(3-4), 11-17. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0011>
- Hamelin F. et Meier O. (2021), « L'acceptation sociale : de l'idéal au faisable », *AOC Media*, 14 juillet, URL : <https://aoc.media/analyse/2021/07/13/acceptation-sociale-de-lideal-au-faisable/>
- Hamelin F. et Meier O. (2020), « Quand l'acceptation sociale sert de balise à l'action publique », *AOC Media*, 8 décembre, URL : <https://aoc.media/analyse/2020/12/07/quand-lacceptation-sociale-sert-de-balise-a-laction-publique/>
- Hennekam S., Peterson J., Tahssain-Gay L. et Dumazert J.-P. (2018), “Managing religious diversity in secular organizations in France”, *Employee Relations*, 40(5), 746-761. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0142>
- Honoré L. (2021), *Religion au travail : croire au dialogue. Baromètre du Fait religieux en entreprise*, Institut Montaigne, Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, mai, 96 p.
- 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>
- Lagroye J. (1997), *Sociologie politique*, Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz.
- 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>
- Laufer R. (1991), « L'entreprise : communication et légitimité », In: *Réseaux*, 50(9), 41-50. <https://doi.org/10.3406/reso.1991.1897>
- Meier O. (2019), *Management interculturel*, 7<sup>e</sup> édition, Paris : Dunod.

- Offe C. (1997), *Les Démocraties modernes à l'épreuve*, Paris : L'Harmattan.
- Raufflet E. (2014), « De l'acceptabilité sociale au développement local résilient », *Vertigo – la revue électronique en sciences de l'environnement*, 14(2), [en Ligne] URL : <https://vertigo.revues.org/15139>
- Roethlisberger F. J. (1945), “The foreman: Master and victim of doubletalk”, *Harvard Business Review*, 23, 285-294.
- Ruggie J. (2010), *Report of the Special Representative of the UN Secretary-General on the issue of human rights, and transnational corporations and other business enterprises – Business and human rights: further steps towards the operationalization of the “protect, respect and remedy” framework*. New York: United Nations.
- Saint-Germes E., Gaillard H., Guillet O., Volia J.-C. et Hussenot A. (2021), « S'engager dans une recherche sensible en GRH – une expérience d'agilité et de réflexivité », in Hennequin E., Condomines B., Jan-Kerguistel A., Pijoan N., Saint-Germes E. (dir.), *GRH et questions sensibles en entreprises*, Collection « AGRH », Paris : Vuibert.
- Shindler B., Brunson M. W. (2004), “Social acceptability in forest and range management”, in M.J. Manfredo, J. Vaske, B.L. Bruyere, D.R Field et P.J. Brown (eds), *Society and Natural Resources: A Summary of Knowledge*, pp. 147-157. Columbia, MO: Modern Litho.
- Siegrist M. *et al.* (2007), “Public acceptance of nanotechnology foods and food packaging: The influence of affect and trust”, *Appetite*, 49(2), 459-466.
- Surraud M.-G. (2007), *La Catastrophe d'AZF. De la concertation à la contestation*, Paris : La Documentation française.
- 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 Martine Brasseur et Isabelle Barth, 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>
- Yates S., Lalande J. (2020), « L'acceptabilité sociale est essentielle pour réaliser des projets ou instaurer des mesures, mais reste difficile à mesurer », *The Conversation*, 13 avril 2021, URL : <https://theconversation.com/lacceptabilite-sociale-est-essentielle-pour-realiser-des-projets-ou-instaurer-des-mesures-mais-reste-difficile-a-mesurer-157669>
- Yin R.K. (1981), “The case study as a serious research strategy”, *Knowledge*, 3(1), 97-114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.

### **Vos présentations biographiques à valider**

**Hugo Gaillard** est Maître de conférences en management durable des Ressources Humaines et Gouvernance responsable pour Le Mans Université. Il y dirige le parcours VAE du Master MAE, en partenariat avec la MGEN, et enseigne la Gestion des Ressources Humaines, la méthodologie de la recherche et les comportements organisationnels, des niveaux Licence à Doctorat, en formation initiale, continue, et en apprentissage. Membre du Laboratoire ARGUMans, ses recherches portent à l'origine sur la régulation du fait religieux au travail, et plus fondamentalement sur le management des identités au travail. Plus récemment, il a développé un autre axe de recherche autour du partage de la gouvernance avec les salariés.

Membre élu du Bureau et du CA de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), il est par ailleurs membre de la Faculty du Business Science Institute. Ses recherches sont publiées au sein d'ouvrages, de chapitres d'ouvrages et d'articles scientifiques, en France et à l'international, et valorisées dans plusieurs types de médias (blogs scientifiques, vidéos, presse).

**Olivier MEIER** est Professeur des universités, HDR (Laboratoire LIPHA) et Directeur de l'Observatoire ASAP – Action sociétale et action publique en lien avec la chaire INSP-ENSCI-Polytechnique et Sciences Po. Élu au Conseil National des Universités, il a été nommé expert HCERES. Il est également rédacteur en chef de la *Revue de Management et Stratégie* (*peer-reviewed Journal*).