



**HAL**  
open science

# Gérer le fait religieux au travail. L'angle mort de l'appropriation du droit par les entreprises et leurs managers

Hugo Gaillard, Jean-Christophe Volia, Lionel Honoré

## ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Jean-Christophe Volia, Lionel Honoré. Gérer le fait religieux au travail. L'angle mort de l'appropriation du droit par les entreprises et leurs managers. *Revue du droit des religions*, inPress, 18. hal-04560191

**HAL Id: hal-04560191**

**<https://hal.science/hal-04560191v1>**

Submitted on 13 May 2024

**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.

# **Gérer le fait religieux au travail. L'angle mort de l'appropriation du droit par les entreprises et leurs managers**

Hugo GAILLARD

Le Mans Université, Laboratoire ARGUMans

Jean-Christophe VOLIA

Université Catholique de l'Ouest, Centre de droit des affaires et de gestion (CEDAG)

Lionel HONORÉ

Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire d'économie et de gestion de l'Ouest (LEGO)

## **Résumé**

Contribuant à la discussion entre droit et management, cet article s'intéresse à l'implémentation du droit en matière de régulation de l'expression religieuse au travail dans les organisations privées, qui définissent, outillent et mettent plus ou moins en application leur posture de régulation de ce phénomène. Nous montrons que ces postures peuvent être à la source de tensions de rôle pour les managers, et l'objet d'implémentations variables dans les situations de travail. Le rôle des managers de proximité est donc complexe, eux qui ont un rôle majeur dans la « bonne régulation » du fait religieux. Ainsi, nous suggérons d'envisager le management comme un système quasi-juridictionnel et de l'intégrer davantage dans les réflexions sur l'élaboration et la mise en œuvre du droit au sein des organisations, notamment par les managers.

## **Abstract**

The appropriation of positive law for regulating religious behaviors in the workplace by organizations and their managers is an overlooked subject. Indeed, few studies have delved into how organizations and their managers not only appropriate but also implement this law in the context of work. Contributing to the discussion between law and management, this article contextualizes this issue at the intersection of legal and managerial realms, focusing on the case of France. The focus is on the implementation of the law concerning the regulation of religious expression at work in private organizations, which define, equip, and more or less apply their regulation *posture* on this matter. We then demonstrate that these *postures* can lead to role tensions for managers and result in variable implementations in work situations. The role of front-line managers is thus intricate, as they play a significant part in the “good regulation” of religious expression. Therefore, we propose considering management as a quasi-jurisdictional system and integrating it further into discussions on the development and implementation of law within organizations. This role is all the more important given that the regulation of religious behavior in the workplace is an example of the meeting of hard and soft law in the French context, and of the struggle between these two normative sources.

## **Introduction**

La question de l'appropriation du droit de la régulation des comportements religieux au travail par les organisations et leurs managers n'est pas neuve. Dans les travaux publiés dans le champ du droit, cette

question transparaît sous la problématique de « l'implémentation des normes<sup>1</sup> ». Ce qui est interrogé ici, c'est la façon dont le droit offre un potentiel d'appropriation plus ou moins fort, ou encore s'il comporte une part d'injonctions contradictoires ou difficiles à concilier a priori. À ce propos, certains vont jusqu'à parler d'un « 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<sup>2</sup>. Peu de travaux, en particulier dans le domaine du droit, s'intéressent à la façon dont les organisations et leurs encadrants (les « managers » ci-après), s'approprient et font vivre ce droit au sein des situations de travail. Ceci n'est pas une petite question, tant nos recherches conduites dans les organisations nous montrent que le droit tel qu'il est reçu ou qu'il est instrumentalisé, peut donner lieu à des résultats parfois radicalement opposés<sup>3</sup>.

Mais de quelle opposition parlons-nous ? Pour situer notre point de vue, il convient de revenir brièvement sur les fondements des sciences de gestion. En tant que science de l'étude de l'action organisée et finalisée, la gestion a longtemps privilégié une approche quasi-économique du travail, et cherchant à optimiser les systèmes, rationaliser l'action collective, selon une logique d'efficacité des pratiques et de maximisation du profit. Plus tardivement, des approches plus ouvertes se sont développées pour intégrer progressivement un questionnement sur la place des individus et de leurs identités dans le contexte du travail<sup>4</sup>. Ce faisant, les organisations se sont progressivement positionnées dans une double logique, parfois concurrente, de recherche du profit et de respect des singularités des personnes. Le droit y a contribué en codifiant la pratique de certaines organisations pionnières.

Longtemps, le contexte français a été marqué par une absence de prise en compte des singularités des personnels ainsi que par une forme de contrat moral selon lequel les marqueurs identitaires et les besoins individuels restaient à la porte de l'entreprise qui n'avait alors pas besoin de les prendre en considération. Cela n'était que peu contesté lors des temps forts de dialogue social, et rarement à travers des demandes autonomes. C'était particulièrement vrai pour les questions de convictions, d'identités et de pratiques religieuses. Les rares revendications relatives à ces sujets étaient souvent couplées avec d'autres demandes centrées sur le temps de travail ou la vie d'entreprise<sup>5</sup>. Les pratiques de gestion du personnel

---

<sup>1</sup> V. FORTIER, J.-M. WOEHLING, « L'ajustement dans l'application de la norme pour prendre en compte la conviction religieuse », *Revue du droit des religions*, n° 7, 2019, p. 9-12.

<sup>2</sup> Th. RAMBAUD, « 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*, n° 8, 2018, p. 119-130 : <https://doi.org/10.3917/sdr.008.0119> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>3</sup> H. GAILLARD, O. MEIER, « Le management comme système quasi juridictionnel : cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail », *Revue française de gestion*, n° 308, 2023, p. 15-36 : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2023-1-page-15.htm> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>4</sup> W. R. SCOTT, G. DAVIS, *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, London, Routledge, 2015.

<sup>5</sup> V. GAY, « Grèves saintes ou grèves ouvrières ? Le « problème musulman » dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 », *Genèses*, n° 118, 2015, p. 85-104 : <https://doi.org/10.3917/gen.118.0085> [consulté le 23 avr. 2024].

étaient alors assez peu individualisées ou personnalisées<sup>6</sup>. D'ailleurs, parmi les facettes de l'identité des personnes qui s'expriment avec le plus de force dans le contexte du travail, l'identité religieuse a longtemps été un angle mort des politiques publiques, y compris celles qui adressent directement la question des droits des personnes<sup>7</sup>. Cet angle mort peut être étendu aux politiques et pratiques d'entreprises, pour certaines bloquées dans une posture de déni, et pour d'autres en difficultés face à ce phénomène<sup>8</sup>.

Dans ce texte, nous proposons de donner un point de vue gestionnaire sur l'implémentation du droit en matière de régulation de l'expression religieuse au travail dans les organisations privées. Nous le ferons en débutant par un état des lieux managérial du fait religieux au travail en contexte français (1), pour aborder ensuite la manière dont les organisations définissent, « outillent<sup>9</sup> », et font appliquer leurs postures (2). Dans la dernière partie, nous proposerons de considérer le management comme système quasi-juridictionnel, et de l'intégrer plus encore aux réflexions actuelles sur l'élaboration et la vie du droit dans les organisations (3).

## **1. Au-delà du droit : un contexte managérial marqué par le pluralisme et la complexité opérationnelle**

### **1.1. L'environnement juridique et opérationnel du manager**

Situer une réflexion managériale à partir de la position du manager n'est pas chose aisée. Par manager, nous entendons la personne chargée de conduire un groupe de salariés dans l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés. Considéré ainsi, le manager est donc le dernier rouage de la conformité des politiques d'entreprises au droit, et de l'implémentation de ce droit dans les situations de travail. Il est face à des attentes plurielles, de son organisation et de ses équipes qui peuvent s'avérer contradictoires<sup>10</sup>. Par ailleurs, le développement des stratégies et pratiques de promotion de la diversité ajoute du sel à la question de la régulation des comportements que les entreprises (au moins les grandes) disent accueillir

---

<sup>6</sup> S. ARNAUD, S. FRIMOUSSE, J. PERETTI, « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, n° 28, 2019, p. 294-314 : <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>7</sup> M. DOYTCHÉVA, « Aux limites de la diversité, la religion : un angle mort des politiques de lutte contre les discriminations », *Confluences Méditerranée*, n° 2018/3, p. 109-120 : <https://doi.org/10.3917/come.106.0109> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>8</sup> G. GALINDO, J. SURPLY, « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie*, n° 2010/40, p. 29-54 : <https://doi.org/10.3917/rips.040.0029> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>9</sup> O. GUILLET, H. BENDAOU, A. SAYDI, « Usage des outils de gestion par le manager de proximité en présence d'un fait religieux. Une analyse néo-institutionnelle », in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management : diagnostic et perspectives*, Caen, EMS Éd., 2022, p. 92-119 : <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01.0092> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>10</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

à bras ouverts<sup>11</sup>, pour renforcer leur « marque employeur » dans un contexte de main-d'œuvre souvent pénurique<sup>12</sup>.

Sur ce sujet sensible<sup>13</sup> et potentiellement conflictuel<sup>14</sup>, l'environnement juridique est complexe. Face à une demande religieuse d'un salarié, les managers sont garants de la performance économique, de l'ambiance au sein du collectif de travail et des droits individuels de la personne. Pour eux, le contexte légal n'est qu'un élément de décision parmi d'autres. Il est le plus souvent évoqué comme un soutien à l'un de ces trois autres éléments, de façon variable selon les situations. Encore faut-il qu'il soit suffisamment connu, clair et applicable dans le contexte donné<sup>15</sup>. Ce qui n'est pas toujours le cas. L'affaire *Micropole Univers*<sup>16</sup>, par exemple, illustre le manque de clarté de la frontière fixée par la loi en posant la question de la distinction de la limite entre le respect de l'atteinte des buts commerciaux de l'entreprise et le suivi d'un souhait discriminatoire de la clientèle. [Dans cette affaire en effet, une ingénieure d'une SSII s'est vue demander par son employeur, et ce au motif d'une demande d'un client, de ne plus se rendre en mission en portant un voile. Après que son licenciement ait été confirmé par le Conseil de Prud'hommes et par la Cour d'appel de Paris, la CJUE a pointé l'absence de clause de neutralité dans le règlement intérieur de cette entreprise. La chambre sociale de la Cour de cassation cassera et annulera le jugement, renvoyant les parties devant la Cour d'appel de Versailles qui annulera définitivement le licenciement jugé discriminant sur ce motif et indemnisera la salariée \(CA Versailles., 21e ch., 18 avril 2019, n° 18/02189\). Cette \(nouvelle\) saga judiciaire montre l'instabilité des possibles en matière juridique, et la difficulté de construire des décisions managériales justes.](#)

Depuis la loi El Khomri du 8 août 2016, les entreprises privées peuvent inscrire une clause de neutralité dans leurs règlements intérieurs<sup>17</sup>. Elle proscrit le port visible de signes religieux pour les salariés de toutes confessions, en contact avec la clientèle, à condition que cela soit justifié par la nature de la tâche et proportionné au but recherché. Empiriquement, nous avons constaté que fréquemment cette clause était souhaitée par une part non négligeable de salariés au niveau opérationnel<sup>18</sup>. Toutefois, nous n'avons aucune donnée sur le nombre d'entreprises l'ayant adoptée, même si l'on sait que plus une entreprise

---

<sup>11</sup> H. BENAÏSSA (2022), « Du mythe du retour à la promotion de la diversité : socio-histoire de la présence de l'islam dans le monde du travail », in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management*, op. cit., p. 72-90 : <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01.0072> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>12</sup> O. GUILLET, J. VOLIA, « Les postures de régulation du fait religieux au travail et la marque employeur : étude exploratoire de l'influence de facteurs contextuels », in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management*, op. cit., p. 274-302 : <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01.0274> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>13</sup> L. HONORE, G. GALINDO, H. ZANNAD, « Religion et management. État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue française de gestion*, n° 281, 2019, p. 59-77 : <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>14</sup> L. HONORE, « La religion au travail. Quelles réactions des salariés pratiquants après le conflit ? », *Revue française de gestion*, n° 306, 2022, p. 11-29 : <https://doi.org/10.3166/rfg.306.11-30> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>15</sup> L. HONORE, « La religion au travail. Quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 142, 2020, p. 39-49 : <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>16</sup> CA Versailles, 18 avr. 2019, n° 18/02189.

<sup>17</sup> I. DESBARATS, « Entre laïcité et neutralité : quelles frontières en droit du travail ? », *Revue du droit des religions*, n° 4, 2017, p. 51-67 : <https://doi.org/10.4000/rdr.684> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>18</sup> L. HONORE, *Religion au travail. Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023*, Paris, Institut Montaigne.

est confrontée à une forte densité de fait religieux, plus elle a tendance à régler en interne<sup>19</sup>. Cette décision est décentralisée : chaque chef d'entreprise est responsable individuellement et peut ancrer la *soft law* par un règlement après analyse de son contexte propre et spécifique. Cela n'est d'ailleurs pas sans rappeler la situation des proviseurs de lycée suite à l'affaire dite du voile de Creil en 1989<sup>20</sup>. Chaque contexte d'entreprise (composition de l'équipe, démographie locale, métiers, culture de l'entreprise) est relativement unique, et sa complexité, qu'elle soit ou non perçue par l'ensemble des parties prenantes, peut nourrir une décision de neutralité difficilement compréhensible pour les salariés comme pour les prospects<sup>21</sup>. **La question de la justice organisationnelle perçue par les salariés pratiquants d'une religion peut être soulevée<sup>22</sup>, dans un contexte où les entreprises souhaitent attirer les talents et où l'on constate une augmentation des choix de carrière orientés par la possibilité de concilier pratique religieuse et travail<sup>23</sup>.**

Au-delà de cet environnement juridique, l'environnement opérationnel ou managérial est tout aussi complexe. Il est marqué par une grande diversité de faits religieux<sup>24</sup>, en forme et en densité<sup>25</sup>. En effet, les différents chercheurs travaillant sur le sujet recensent plusieurs faits distinctement marqués que nous exposons ici par fréquence d'apparition : absence et aménagement du temps de travail, port visible d'un signe religieux, prière et ses dérivés (ablutions, demande de salle à cet effet), relation de travail perturbée pour motif religieux (avec le genre opposé ou les non-coreligionnaires), rites alimentaires (jeûne, régimes confessionnels), évocation visuelle et verbale (y compris prosélyte<sup>26</sup>) de la religion et la célébration de fêtes religieuses ou encore comportements en lien avec la morale religieuse<sup>27</sup>. Ces faits résultent d'une dynamique d'interaction entre salarié pratiquant, collectif de travail et manager. Ils peuvent être invisibles, normés, déviants ou transgressifs, selon la tension ressentie par l'individu, sa

---

<sup>19</sup> « La densité mesure, à partir d'une série de 11 indicateurs, la manière dont la présence du fait religieux a une incidence sur la situation de travail et de management (fréquence du fait religieux, fréquence d'intervention managériale, diversité des faits religieux...) », in L. HONORE, *Religion au travail. Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023*, op. cit., p. 14-15.

<sup>20</sup> Ph. PORTIER, « La politique du voile en France : droits et valeurs dans la fabrique de la laïcité », *Revue du droit des religions*, n° 2, 2016, p. 61-81 : <https://doi.org/10.4000/rdr.920> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>21</sup> X. DELGRANGE, « Les neutralités de l'entreprise, convictionnelle, commerciale ou managériale », *RTDH*, n° 2023/1, p. 67-100 : <https://doi.org/10.3917/rtdh.133.0067> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>22</sup> H. GAILLARD, *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, thèse, sc. de gestion, Le Mans Université, 2019.

<sup>23</sup> H. GAILLARD, « 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*, vol. XXVI, n°67, 2021, pp.5-21.

<sup>24</sup> L. HONORE, « Le management à l'épreuve de la religion », *RIMHE*, n° 214/4, p. 54-67 : <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0054> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>25</sup> L. HONORE, « Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail », *@GRH*, n° 2021/4, p. 167-198 : <https://doi.org/10.3917/grh.041.0167> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>26</sup> A. CASADO, « Prosélytisme dans l'entreprise de droit privé ne gérant pas un service public et droit du travail », *Société, droit et religion*, n° 7, 2017, p. 35-52 : <https://doi.org/10.3917/sdr.007.0035> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>27</sup> J. VOLIA, *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité : une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*, thèse, sc. de gestion, Université Paris Cité, 2020 ; L. HONORE, *Religion au travail. Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023*, op. cit.

prise de distance avec la pratique religieuse ou professionnelle et la considération des normes dans ces situations par les acteurs qui y interagissent<sup>28</sup>.

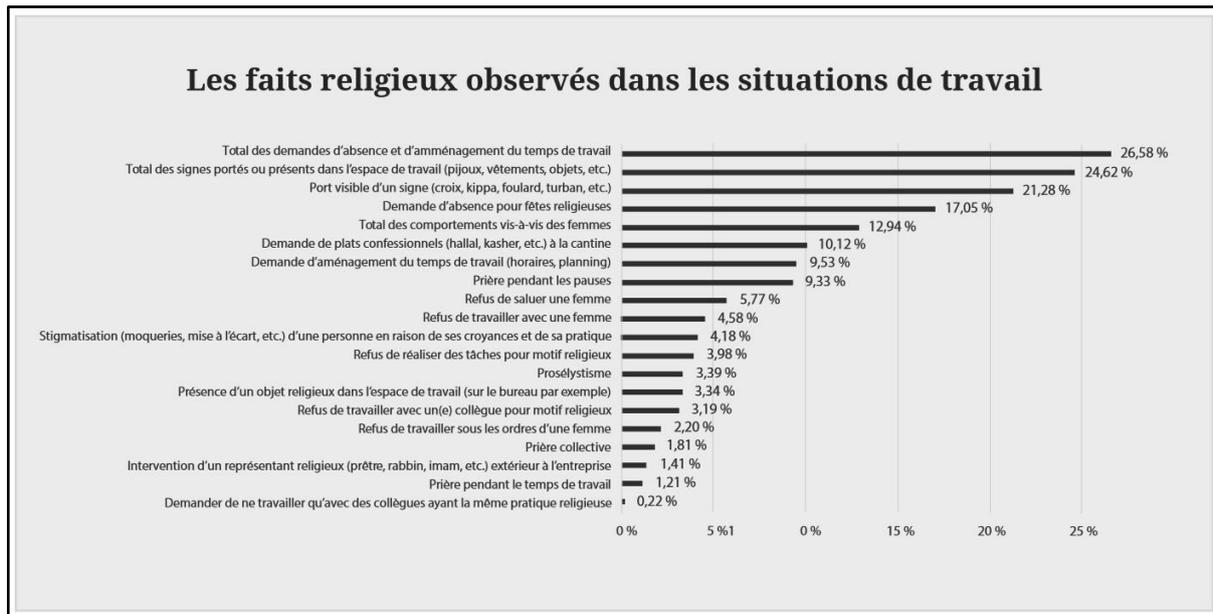


Figure 1 : Les faits religieux observés dans les situations de travail en France<sup>29</sup>

La ligne managériale de proximité voit ses difficultés croître lorsque la densité des faits religieux est forte, comme cela est le cas dans près d'une situation sur deux<sup>30</sup>. De fait, cette densité peut générer un rapport de force complexe à appréhender pour les managers. Gérer une demande individuelle ou collective, fréquente ou rare, peut conditionner la réponse apportée (absence, port de signes, prière). D'autant plus lorsque la régulation produite par les entreprises s'avère peu contraignante et que le droit est méconnu par toutes les parties prenantes ou entre en conflit avec l'exercice de son rôle par le manager. Cela laisse un espace dans lequel peuvent subsister certaines inégalités, voire discriminations au quotidien, et où les frontières de la régulation sont floues et mouvantes.

## 1.2. Les problèmes managériaux de proximité

Pour Scharnitzky et Stone<sup>31</sup>, le manager de proximité est « le relais entre la posture qui lui est imposée d'en haut et la façon dont il ou elle doit la mettre en musique au quotidien. Les processus RH garantissent le cadre et, lui ou elle, sa mise en pratique. » Ce chef d'équipe, contremaître, manager de business unit, est entre le marteau et l'enclume, entre les injonctions de la direction et les attentes des salariés, entre la force de la règle de contrôle et la puissance de la règle autonome, entre des acteurs aux positions distinctes qui entretiennent des rapports aux règles parfois antagonistes<sup>32</sup>.

<sup>28</sup> L. HONORE, « La religion au travail. Quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? », art. cit.

<sup>29</sup> L. HONORE, *Religion au travail. Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023*, op. cit., p. 17.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>31</sup> P. SCHARNITZKY, P. STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Paris, AFMD, 2018, p. 28.

<sup>32</sup> G. GALINDO, J. SURPLY, « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », art. cit.

Une distinction claire semble se dessiner entre acteurs institutionnels publics générant des obligations à impérativement suivre et acteurs publics et privés divers, émettant des textes dont l'application est tout aussi contraignante, lorsqu'il s'agit d'un règlement intérieur, mais non systématique. En effet, dans les faits nous constatons un nombre conséquent de situations où le management rencontre de réelles difficultés d'application de la norme. Dans ces situations, la norme apparaît difficile à s'approprier par les acteurs. Elle produit des injonctions pouvant difficilement se combiner avec la réalité de leur métier ou favoriser une priorisation apaisée des enjeux par les managers in vivo<sup>33</sup>.

En ce sens, Milena Doytcheva expliquait en 2018 que « les discriminations ne sont pas étrangères à la logique de marché. Elles peuvent lui être fonctionnelles, voire même consubstantielles<sup>34</sup> ». Dans certaines situations de gestion du fait religieux, un manager peut se retrouver confronté à un dilemme entre d'une part la logique de marché/la performance commerciale et d'autre part la non-discrimination/la performance sociale. Les situations mêlant genre et religion peuvent particulièrement illustrer ces situations<sup>35</sup>. Les rôles des managers de proximité tendent vers les objectifs suivants : l'atteinte des buts commerciaux et sociaux de l'entreprise, être l'interface entre l'équipe et la hiérarchie, gérer humainement une équipe au quotidien et être garant de bonnes conditions de travail pour elle. Bien souvent, le bon déroulement d'une opération commerciale est susceptible de primer sur les notions de non-discrimination et de performance sociale. Par exemple et en pratique, l'acceptation par un manager du port du voile par une salariée est le plus souvent conditionnée par l'acceptation ou non par les collègues et la clientèle de ce signe visible. Les affaires Décathlon ou Etam en 2019 en attestent notamment. Ainsi, des salariées peuvent se voir refuser le port de ce signe en raison d'une opposition au sein de leur équipe ou du contexte démographique de leur lieu de travail, alors qu'elles sont dans leur bon droit. Dans la même veine, le management en vient à laisser passer un comportement sexiste (refus d'être servi par un salarié du genre opposé) venant d'un client dans le cadre d'une transaction commerciale.

Il convient de préciser que ces décisions ne témoignent pas forcément d'une intention de discriminer chez les managers. Sur le plan opérationnel, certaines recherches récentes<sup>36</sup> mettent en avant que justement le management met en général de côté ses convictions et avis personnels pour incarner au mieux sa fonction. Une affaire de discrimination médiatisée s'avérera impactante dans l'objectif d'attirer

---

<sup>33</sup> J. VOLIA, *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité : une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*, op. cit.

<sup>34</sup> M. DOYTCHÉVA, « Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit », *Cahiers de la LCD*, n° 2018/1, p. 13-35 : <https://doi.org/10.3917/clcd.006.0013> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>35</sup> J. VOLIA, « Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : une source de tensions de rôle pour les managers de proximité ? Étude de la question du port du voile au sein d'une grande entreprise française de télécommunications », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 2021/70, p. 27-49 : <https://doi.org/10.3917/rips1.070.0027> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>36</sup> J. VOLIA, *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité : une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*, op. cit.

les talents issus de la diversité, dans une ère d'individualisation de la GRH<sup>37</sup> et de management plus inclusif.

## 2. Des postures non stabilisées à la source de tensions de rôle

### 2.1. Les postures et leur évolution dans l'entreprise

À partir des années 2010 et notamment de l'affaire Baby-Loup<sup>38</sup>, nombre d'entreprises ont commencé à se questionner sur l'impact opérationnel des manifestations du fait religieux au travail. Les informations issues des recherches menées ont mis au jour l'abandon ressenti par le corps managérial – acteur de première ligne – dans la gestion de cette question<sup>39</sup>. Appelées à se positionner, les entreprises pionnières ont alors créé des outils pour transposer la *soft law*. Par exemple en produisant des guides pratiques adressés aux managers dans les situations inédites et complexes rencontrées<sup>40</sup> ou des chartes de bonne conduite adressées aux salariés, et en participant à des cercles de réflexion sur le sujet<sup>41</sup>. Ces éléments véhiculent de façon claire ou implicite la posture de régulation du fait religieux adoptée par ces entreprises. Les chercheurs travaillant sur cette question ont identifié quatre postures majeures<sup>42</sup>. Elles se fondent sur une argumentation au niveau de l'individu, de l'organisation et de la société. Elles sont conditionnées par l'histoire et la culture de l'entreprise, la *hard law*, la composition de la main-d'œuvre, la démographie locale et la volonté du dirigeant :

– *le déni/refus*<sup>43</sup> : posture à l'intersection de la laïcité, de la neutralité et de l'a-religion. Elle distingue totalement vie professionnelle et vie privée de l'individu. Ses convictions religieuses sont un sujet à l'échelle individuelle et de la société, mais pas de l'entreprise. Le déni désigne l'absence de considération des faits religieux : leur existence même ou leur nature religieuse sont niées. Le refus est un rejet de l'expression des convictions religieuses. La fonction publique française ou l'entreprise PAPREC adoptent cette posture de refus.

– *la tolérance/le laxisme*<sup>44</sup> : acceptation de l'expression des convictions religieuses. D'une part par peur de ternir l'image de l'organisation qui peut être vue comme discriminante ou non représentative de sa

---

<sup>37</sup> S. ARNAUD, S. FRIMOUSSE, J.-M. PERETTI, « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, n° 2009/8, p. 294-314 : <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>38</sup> H. GAILLARD, « Fait religieux en entreprise : après Baby-Loup, le grand flou », *The Conversation*, 13 sept. 2018 : <https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>39</sup> G. GALINDO, E. OIRY, « 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*, n° 143, 2021, p. 37-48 : <https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>40</sup> G. GALINDO, H. ZANNAD, « Quelle attitude adopter face à la diversité religieuse ? Une analyse des guides managériaux produits par les entreprises françaises », *Actes du 25e congrès de l'AGRH*, Chester, 6-7 nov. 2014.

<sup>41</sup> G. GALINDO, E. OIRY, « Gérer les faits religieux au travail... », art. cit.

<sup>42</sup> H. GAILLARD, *Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas*, Paris, AFMD, 2020 : <https://www.afmd.fr/manager-l'expression-religieuse-au-travail> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>43</sup> G. GALINDO, H. ZANNAD, « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *RIMHE*, n° 2014/4, p. 40-53 : <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>44</sup> *Ibid.*

clientèle. D'autre part, idée chez les dirigeants que la diversité religieuse peut constituer une richesse source de performance.

– *la promotion*<sup>45</sup> : si la précédente posture induit une certaine passivité de l'entreprise qui subit la diversité, la promotion désigne une conviction absolue des bienfaits économiques et sociaux de la diversité religieuse. Cela génère des adaptations parfois structurelles (horaires de travail, locaux), pour faciliter la vie des individus pratiquants.

– *les aménagements/accommodements*<sup>46</sup> : il s'agit d'une posture de compromis pour les entreprises, entre prise en compte des besoins religieux, vie du collectif et bon fonctionnement de l'entreprise. En outre, l'entreprise se nourrit de son contexte d'évolution (sociologique, juridique, démographique). Ainsi, la diversité des pratiques religieuses est acceptée, comme leur libre d'expression dans le cadre de la loi, mais l'acceptation n'est pas systématique. C'est l'approche dite des petits pas. En ce sens, il s'agit de gérer les demandes religieuses au cas par cas, au regard de leur légalité, de leur impact sur l'équipe et l'entreprise (performance, image dégradée à la suite d'un départ pour motif religieux). Dans le cadre de cette posture, le rôle de la direction RSE et de la direction de la Diversité est central, étant habituées à gérer d'autres questions de diversité. C'est la posture dominante au sein des grandes entreprises françaises.

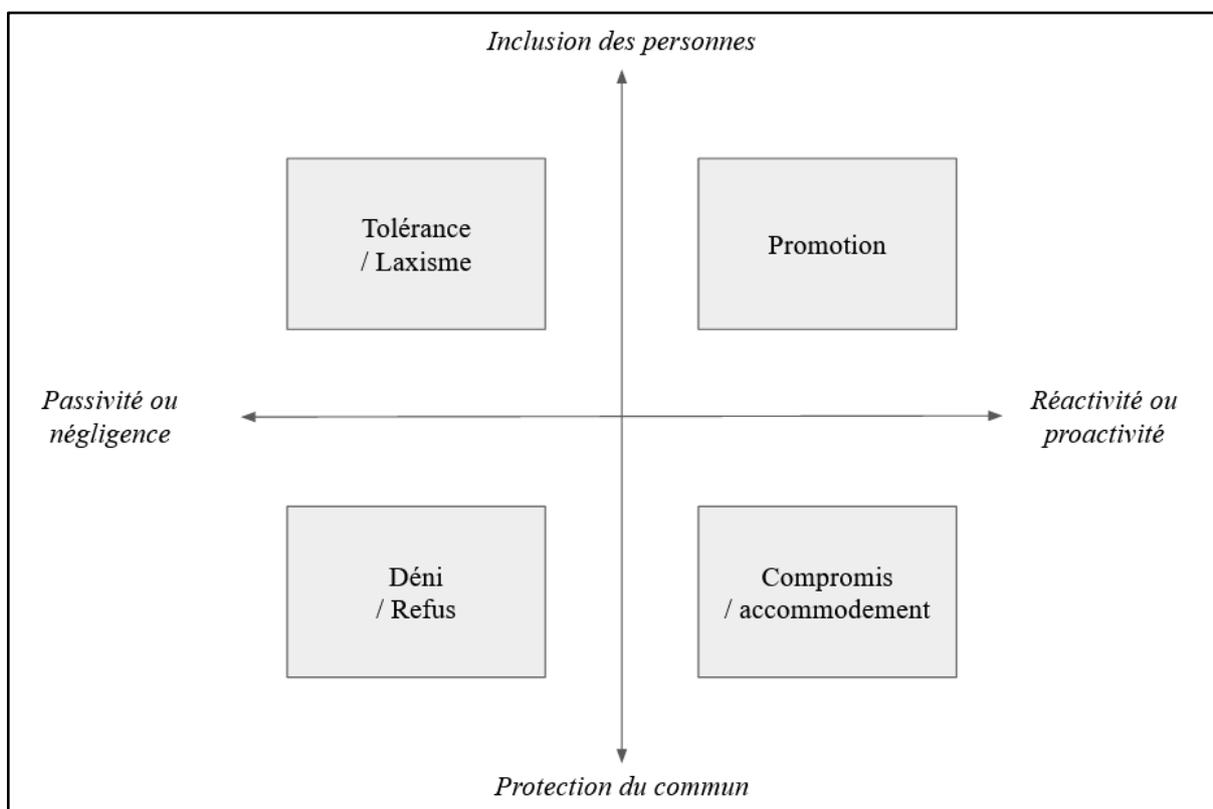


Figure 2 : Les logiques qui sous-tendent les postures organisationnelles face au fait religieux (auteurs)

<sup>45</sup> I. BARTH, *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Paris, Dunod, 2018.

<sup>46</sup> S. MAZUMDAR, S. MAZUMDAR., « How Organization Interface with Religion: A Typology », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, no. 2(2), 2005, p. 199-220.

Ces postures influencent et orientent les comportements des managers. En effet, elles constituent des dynamiques de régulation que les entreprises diffusent à leurs managers de proximité, notamment par le biais de guides, tentant de répondre aux nombreuses questions qu'ils se posent lors de la gestion du fait religieux.

## **2.2. Les tensions de rôle des managers au sein des entreprises**

Lorsqu'elle est appliquée à la gestion du fait religieux, une injonction d'inclusion adressée par les entreprises aux managers de proximité peut apparaître paradoxale<sup>47</sup>. Cette population doit en effet composer entre les attentes parfois perçues comme contradictoires des organisations sur le sujet : leur caractère séculier ou leur attente de neutralité ou d'invisibilité religieuse rencontrent bien souvent la prise en compte des particularismes notamment religieux<sup>48</sup>. Hicham Benaïssa évoque en 2013 « deux discours qui s'énoncent en s'ignorant<sup>49</sup> » en parlant des discours promouvant simultanément les bienfaits de la diversité et la neutralisation de toute visibilité religieuse.

Les managers de proximité occupent ce que Kahn et ses coauteurs nomment une position frontalière<sup>50</sup>. Ce sont des « hommes du milieu, entre le marteau et l'enclume<sup>51</sup> ». C'est-à-dire qu'ils font face dans leur quotidien professionnel à un ensemble d'attentes. Satisfaire ces dernières est pour Katz et Kahn<sup>52</sup> la définition même du rôle. Elles peuvent venir de la hiérarchie, de pairs, de subordonnés, de représentants du personnel, de médecins du travail, de clients, de sous-traitants, voire de l'entreprise elle-même à travers ses valeurs ou sa culture. Un manager de proximité est un récepteur de rôles : il est au centre des différentes attentes des émetteurs, qui les transmettent. Il perçoit et exerce alors ces rôles, empreints de ses propres facteurs individuels et de ceux des émetteurs ; mais aussi des facteurs organisationnels et relationnels de la structure où il évolue. Ces attentes internes et externes à l'organisation peuvent être contradictoires ou peu claires. Lorsque satisfaire et concilier les attentes est difficile ou impossible, un manager peut alors entrer en tension de rôle. Illustrons ce propos à travers le

---

<sup>47</sup> J. VOLIA, « Intégrer les tensions de rôle des managers dans la conception d'une formation. Le cas d'une grande entreprise de télécommunications », in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management*, op. cit., p. 138-165.

<sup>48</sup> I. BARTH, op. cit. ; V. LABORDE, « Le religieux dans le répertoire d'action local de l'Éducation nationale. Les praticiens face aux prescriptions centrales », *Sociologies pratiques*, n° 2019/2, p. 31-43 : <https://doi.org/10.3917/sopr.039.0031> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>49</sup> H. BENAÏSSA, S. CREPON, « Neutralité religieuse et promotion de la diversité : l'injonction paradoxale faite aux entreprises », *Le Monde*, 24 juin 2013 : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/06/24/neutralite-religieuse-et-promotion-de-la-diversite-l-injonction-paradoxale-faite-aux-entreprises\\_3435645\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/06/24/neutralite-religieuse-et-promotion-de-la-diversite-l-injonction-paradoxale-faite-aux-entreprises_3435645_3232.html) [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>50</sup> R. L. KAHN, et al., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York, John Wiley, 1964.

<sup>51</sup> S. BELLINI, « Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation », *Les Cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 2005/1, p. 13-25 : <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>52</sup> D. KATZ, R. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley, 1978.

cas d'une entreprise ayant une posture de compromis et des pratiques inclusives véhiculées à travers un guide pratique<sup>53</sup>.

Lorsque des attentes sont contradictoires, on parle de conflit de rôle. C'est-à-dire « l'occurrence simultanée de deux ou plusieurs émissions de rôle telles que l'une rend difficile l'accomplissement de l'autre<sup>54</sup> ». Ces attentes peuvent venir de deux émetteurs (conflit inter-émetteurs) si deux personnes se contredisent. Par exemple : une salariée dite pratiquante demande à son manager de pouvoir porter un voile. Elle exprime une attente qui peut rencontrer l'opposition de son équipe ou de la clientèle qui peut souhaiter une invisibilisation des appartenances religieuses. Ici, l'acceptation comme le refus s'avèrent complexes. Ces attentes contradictoires peuvent aussi provenir d'un même émetteur. Une entreprise ayant une posture de compromis et des pratiques inclusives donne par exemple comme consigne à ses managers de simultanément maintenir une bonne ambiance de travail et d'inclure les salariées voilées, ou encore de satisfaire les clients et d'inclure les salariées voilées, mais aussi d'autoriser la prière pour les salariés sans la faciliter (en interdisant les ablutions par exemple) : la prise de décision managériale est alors, nous le voyons bien, pour le moins délicate et complexe. La solitude du manager sur cette question clivante, son sentiment d'être parfois porteur d'iniquité, peuvent le rendre insatisfait de son rôle, on parle alors de conflit personne-rôle. En outre, gérer ces faits éminemment sensibles peut apparaître comme source de surcharge qualitative, c'est-à-dire émotionnelle, de rôle, notamment lorsqu'ils sont liés au genre, ou de surcharge de rôle quantitative, lorsqu'ils sont présents en nombre trop important simultanément (gérer des demandes d'absence pour une fête religieuse).

Sur le plan opérationnel, on constate que ces conflits et surcharges ont pour antécédents un dernier type de tension – les ambiguïtés de rôle – issues de la régulation produite par l'entreprise :

– à propos des méthodes et procédures : le discours résolument inclusif, en ayant recours à des vocables vagues, de l'entreprise ne guide pas suffisamment l'action managériale : « dialoguer » (comment ?), « faire preuve de discrétion » (à partir de quel moment peut-on à l'unanimité considérer qu'un individu n'est plus suffisamment discret ?)

– à propos de la performance attendue : les intentions affichées par l'entreprise ne permettent pas de convaincre les managers de la primauté de la performance sociale sur la performance économique. Ils se posent alors des questions sur les modalités par lesquelles leur action est évaluée : un manager peut-il s'estimer performant s'il inclut des salariées voilées, mais voit son climat social ou la fréquentation de sa boutique diminuer ? L'image de marque d'une entreprise de culture française tolérerait-elle de voir la majorité du personnel en contact d'une boutique portant un signe visible religieux ? Quand bien même la clientèle s'en accommoderait ?

---

<sup>53</sup> J. VOLIA, *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité : une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*, op. cit.

<sup>54</sup> D. KATZ, R. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley, 1978.

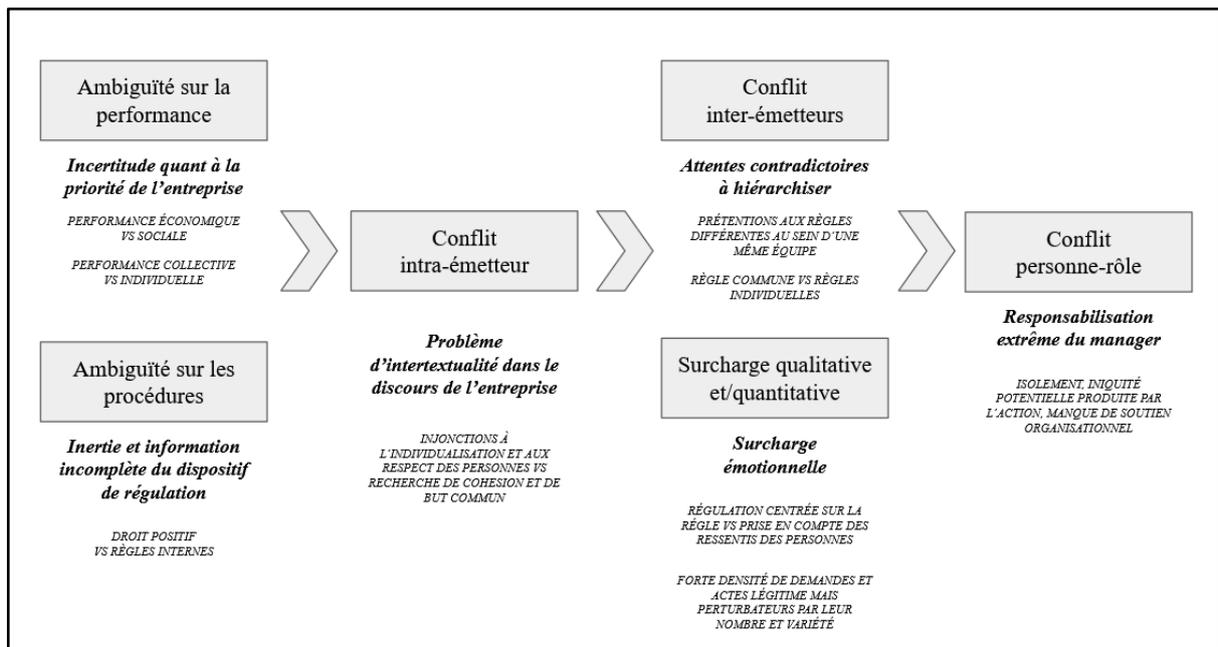


Figure 3 : Les tensions de rôle des managers de proximité face au fait religieux<sup>55</sup>

Lorsqu'une personne entre en tension de rôle cela s'avère dysfonctionnel pour elle. Elle s'absente, voit sa performance, son engagement, sa satisfaction réduits. Cela peut aller jusqu'au burn-out. Pour s'adapter, elle use de stratégies allant du déni à la confrontation en passant par la hiérarchisation ou le choix d'un bouc émissaire<sup>56</sup>.

En outre, malgré la diffusion de *soft law*, plusieurs comportements managériaux émergent face au fait religieux, intégrant d'autres dimensions (actualité médiatique, densité du fait, profil du manager, climat organisationnel) minimisant le poids des normes<sup>57</sup> dans l'action managériale. Ainsi, dans ce flou généralisé, les managers, par leur action, deviennent créateurs de règles localisées et de jurisprudence interne aux entreprises<sup>58</sup>. Le manager endosse le rôle de juge des situations, et produit une jurisprudence locale... plus ou moins en phase avec le droit positif.

### 3. Le management comme système quasi-juridictionnel : problème ou solution ?

« Le management peut être défini comme un mode de résolution des conflits intra-organisationnels constitué par un ensemble de normes et de procédures acceptées par convention par les membres de l'organisation. Il constitue ce que l'on peut appeler un système quasi-juridictionnel dans la mesure où ce mode de résolution conventionnel des conflits reste subordonné au droit commun auquel il est

<sup>55</sup> Adapté de J. VOLIA, « Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion... », art. cit.

<sup>56</sup> S. BELLINI, art. cit.

<sup>57</sup> O. GUILLET, « Fait religieux et comportements des managers de proximité : étude des facteurs explicatifs. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 2022/73, p. 5-35 : <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0005> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>58</sup> H. GAILLARD, O. MEIER, « Le management comme système quasi juridictionnel... », art. cit.

toujours possible de recourir en dernière instance<sup>59</sup>. »

### 3.1. Le manager producteur de norme

Considérer le management comme un système quasi-juridictionnel, c'est ici l'idée forte que soutient ce texte. Certains travaux ont déjà franchi ce pas, en ajoutant à la très schématique hiérarchie des normes une couche inférieure du droit qui comprend la posture de l'entreprise et son appropriation et interprétation par les acteurs au sein de la situation de travail<sup>60</sup>.

Ce qui est soutenu ici, c'est que l'appropriation du droit par les managers est la dernière étape de l'implémentation de la norme. Aussi, il convient, bien entendu, que l'entreprise propose à ses managers une lecture et une interprétation claire du droit qui lui est applicable, mais aussi que ces managers eux-mêmes garantissent l'adhésion de tous les acteurs à cette même politique inspirée du droit. Cela pose plusieurs questions : Comment garantir une implémentation uniforme en pratique lorsque le texte de droit lui-même suppose des marges de manœuvre importantes et une décision décentralisée ? Comment y parvenir alors que nos collègues juristes eux-mêmes reconnaissent que certains critères prévus par le droit positif semblent difficiles à objectiver<sup>61</sup> ? Comment un manager peut-il décider sereinement face à des personnes qui expriment une identité historiquement tue (ce à quoi ils sont largement invités par les politiques diversités dans une logique isomorphique<sup>62</sup>) alors même qu'il doit tout à la fois garantir la justice, être perçu comme juste et agir dans une logique fonctionnelle ?

Lors de ses arbitrages en situation, le manager va en effet s'appuyer sur le droit qu'il connaît ou que l'organisation a intégré à son mode de régulation, mais il sera également au contact d'autres formes de rationalités. Ce faisant, nombreux sont les managers qui accordent une place dans leurs pratiques à la légitimité de l'identité religieuse et des revendications qu'elle implique. Ainsi, la religion est une source normative importante dans la décision du manager, ce qui, en droit comme en management<sup>63</sup>, peut entraîner un conflit de rationalité entre des objectifs divergents (performance vs inclusion par exemple) ou encore des attentes divergentes des membres de l'équipe (neutralité de l'espace de travail vs respect des différences)<sup>64</sup>.

### 3.2. S'appuyer sur la production de norme par le manager pour réguler

---

<sup>59</sup> R. LAUFER, « Quand le tiers est aux abonnés absents : à la recherche des institutions perdues », *Revue internationale de droit économique*, n° 2018/3, p. 338 : <https://doi.org/10.3917/ride.323.0333> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>60</sup> H. GAILLARD, O. MEIER, « Le management comme système quasi juridictionnel... », art. cit.

<sup>61</sup> I. DESBARATS, art. cit.

<sup>62</sup> P. J. DIMAGGIO, W. W. POWELL, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, no. 48(2), 1983, p. 147-160 : <https://doi.org/10.2307/2095101> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>63</sup> V. FORTIER, « Un singulier pluriel : réflexions autour de l'appréhension juridique de l'identité religieuse », *Revue du droit des religions*, n° 10, 2020, p. 55-70 : <https://doi.org/10.4000/rdr.1218> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>64</sup> L. HONORE, « La religion au travail : entre tolérance et inclusion ? », in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management*, op. cit.

Nous pouvons cela dit considérer que ces divergences de pratiques opérationnelles ne sont pas problématiques en elles-mêmes, et en effet elles ne le sont pas a priori. Pourtant, si l'on considère le management comme système quasi-juridictionnel<sup>65</sup>, le comportement du manager et ses décisions en situation sont des normes produites. Partant de ce principe, dans les organisations qui comprennent plusieurs équipes et plusieurs managers, il est possible, voire probable, que coexistent des normes distinctes pour un même fait religieux. Cela, en plus de créer un potentiel sentiment d'injustice chez les personnes qui se comparent d'une équipe à l'autre<sup>66</sup>, va à l'encontre de l'objectif d'égalité de traitement qui fait partie du carré magique de la régulation de l'expression religieuse au travail<sup>67</sup>.

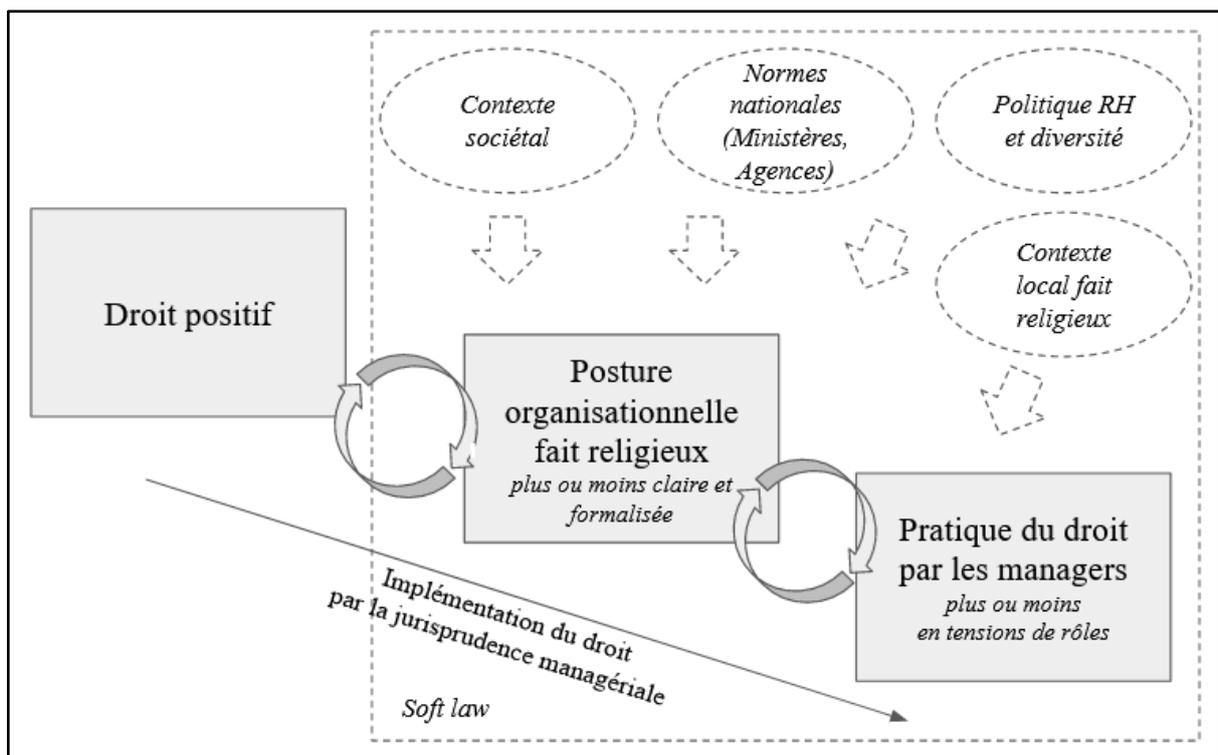


Figure 4 : La pratique du droit par le management comme système quasi-juridictionnel (auteurs)

Le processus d'implémentation de la norme dans la situation de travail est donc un processus itératif. D'abord, le droit positif doit arriver jusqu'à l'organisation, ce qui est encore insuffisamment le cas en matière de régulation de l'expression religieuse. Ensuite, celle-ci doit fournir une interprétation capacitive de ce corpus à ses managers. Enfin, ces derniers doivent pratiquer le droit au sein de leurs équipes et des situations de travail. Il s'agit d'un processus continu, qui nécessite une réflexion continue sur la pratique de la part du manager, un outillage robuste et agile pour les organisations<sup>68</sup>, et un droit positif suffisamment stabilisé pour ne pas mettre en ballottage les décisions des entreprises.

<sup>65</sup> H. GAILLARD, O., « Le management comme système quasi juridictionnel... », art. cit

<sup>66</sup> H. GAILLARD, *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, thèse, sc. de gestion, Le Mans Université, 2019.

<sup>67</sup> Th. RAMBAUD, « L'Union européenne et la gestion du fait religieux en entreprise... », art. cit.

<sup>68</sup> G. GALINDO, E. OIRY, « Gérer les faits religieux au travail... », art. cit.

## Conclusion

La désarticulation des postures par les pratiques des managers au sein même des entreprises expose également celles-ci à l'existence d'actions ou de décisions potentiellement discriminatoires ou génératrices d'exclusion, déjà identifiées dans la littérature<sup>69</sup>. Ce risque apparaît d'autant plus fort que les organisations sont encore trop peu nombreuses à prendre des positionnements clairs à partir du droit qui est à leur disposition<sup>70</sup>. Face à ces constats, considérer le management comme un système quasi-juridictionnel adresse un double message, aux juristes comme aux gestionnaires.

Les premiers doivent s'interroger davantage sur la pratique opérationnelle du droit pour garantir son implémentation. Les seconds doivent envisager le droit non pas comme un levier automatique de régulation, mais comme une source principale de la conduite de l'action collective. Cela répond pour les managers et le management à l'erreur qui est fréquemment commise de se cantonner à une connaissance du droit et des pratiques de formation de ses équipes à celui-ci, trop souvent superficielles. Pour les juristes, cela invite à envisager que le management produit une forme de jurisprudence qui, la plupart du temps, n'est pas rendue par les tribunaux. L'existence d'un dialogue approfondi et constructif entre droit et management nous semble donc relativement importante d'une part, et potentiellement féconde d'autre part.

Sur la norme en elle-même, plusieurs travaux montrent à quel point elle peut être perçue comme mouvante, voire instable, par les organisations et leurs managers<sup>71</sup>. Cela est certainement lié à une volonté de préserver les droits fondamentaux qui entrent en jeu dans le cadre de l'expression des comportements religieux au travail. Il reste que cette instabilité peut aussi avoir des effets paralysants pour certaines entreprises, qui hésitent à se saisir de ce sujet et à le réguler, renvoyant l'ensemble au plus bas de l'échelle managériale : les arbitrages en situation du manager de proximité. Sortir la régulation de l'expression religieuse dans les situations de travail de l'angle mort permettrait d'amorcer la réflexion à laquelle nous appelons et rouvrir le débat sur le « wrestling ground » (lutte à terre) entre *hard* et *soft law*, qui est aussi celui du primat de la normalité sociale sur le droit positif<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> M.-A. VALFORT, « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique*, n° 2017/5, p. 895-907 : <https://doi.org/10.3917/reco.pr3.0101> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>70</sup> A. RISSEL, L. HONORE, « Comment l'encadrement juridique du fait religieux rend-il incertain le positionnement des entreprises ? » in H. GAILLARD (éd.), *Religion, fait religieux et management*, *op. cit.*, p. 120-137 : <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01.0120> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>71</sup> *Ibid.* ; G. GALINDO, « La laïcité, un principe de plus en plus complexe à manier pour les entreprises », *The Conversation*, 29 oct. 2019 : <https://theconversation.com/la-la-cite-un-principe-de-plus-en-plus-complexe-a-manier-pour-les-entreprises-125949> [consulté le 23 avr. 2024].

<sup>72</sup> M. GRIBLING, M. SMITH, « Wrestling Ground or “Pas de Deux”? “Hard” and “Soft” Law Approaches to Diversity in France », Working Paper, 2017.