



## **Usage des outils de gestion par le manager de proximité en présence d'un fait religieux au travail : une analyse néo-institutionnelle exploratoire**

Olivier Guillet, Maître de conférences en sciences de gestion et du management, Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France

Hamid Bachir Bendaoud, Docteur en sciences de gestion et du management, CEROS, Université Paris Nanterre

Amina Saydi, Doctorante en sciences de gestion et du management, CEDAG, Université de Paris

### **Résumé**

Le fait religieux constitue un objet de gestion de plus en plus visible dans les organisations françaises. Adapter les outils, et préparer les managers de proximité à sa gestion annoncer de nouveaux défis à la gestion des ressources humaines (GRH). Notre recherche exploratoire s'intéresse à l'usage fait des outils de gestion par le manager de proximité. En mobilisant le cadre néo-institutionnel, et plus particulièrement le concept d'édition, nous montrons comment le manager de proximité est amené à se saisir des outils de gestion mis à sa disposition par son organisation. Plusieurs stratégies d'édition sont mises en évidence témoignant de la diversité des usages des outils de gestion dans la circulation des idées sur le FRT et de la capacité d'agence des acteurs, par des arrangements locaux, voire à du « bricolage ». Cette recherche souligne également l'importance du degré d'ambiguïté de l'outil et du degré de religiosité ou politique du manager.

## **Abstract**

The religious fact is an increasingly visible management issue in French organizations. Adapting the tools and preparing managers for its management are new challenges for human resources management (HRM). Our research aims to investigate the use made of management tools by the local manager. Through the neo-institutional framework, and more particularly the concept of publishing, we show the diversity of uses of management tools in the circulation of ideas on FRT and of the actors' capacity for agency through local arrangements, or even “tinkering”. This research also underlines the importance of the degree of ambiguity of the tool and the degree of religiosity or policy of the manager.

**Mots clés : Fait religieux, Outils de gestion, Manager de proximité, règles d'édition**

## Introduction

Face à l'importance des manifestations des faits religieux dans les organisations françaises (OFRE, 2019), le manager de proximité est à la fois le témoin et un acteur de régulation de cette expression « *pouvant aller de demandes personnelles (absences, temps de prière...) à des revendications transgressives (refus de serrer la main, de recevoir des ordres...)* » (Galindo & Oiry, 2021, p.37). Le fait religieux au travail (FRT), pouvant être défini comme l'extériorisation par un individu de ses croyances et de sa religiosité (Guillet & Brasseur, 2019), peut faire l'objet d'une politique RH de la part des organisations à travers l'adoption et l'utilisation d'outils de gestion (charte, règlement intérieur, formation, etc.). Volia (2020, p.103) parle alors de « *processus organisationnel incarné par le management de proximité, visant à encadrer l'extériorisation des religiosités en contexte professionnel, et s'appuyant en général sur des prescriptions écrites, basées sur le respect de la loi, la protection des individus, la bonne marche de la structure et son approche de la diversité* ». Ce manager de proximité incarne alors un niveau de management ad hoc pouvant interroger les outils de gestion mis à sa disposition et leur usage.

Comme le soulignent Galindo & Oiry (2021), le fait religieux au travail « devient « une affaire de société » et, dans le même temps, s'inscrit au cœur des champs de la GRH « sensible » » (p. 37) mais qui a malheureusement manqué d'études dans la théorie de l'organisation et de la gestion (Tracey, 2012). L'importance et le potentiel de recherche qu'offre le fait religieux au travail est immense et répond à un véritable besoin tant des managers que des organisations - l'étude de l'OFRE 2019 montrant notamment que le manager de proximité est souvent laissé seul face à l'expression religieuse au travail. Il lui revient d'assurer le couplage entre les dispositions, postures qui peuvent être décidées par le sommet stratégique et les pratiques de régulation/gestion du fait religieux au travail au quotidien. En l'absence de tels dispositifs le manager de proximité peut se retrouver seul et se donner libre cours à prendre des décisions aléatoires fondées sur ses croyances, expériences dont les répercussions peuvent avoir des effets néfastes sur l'organisation et le climat général au travail.

Les comportements managériaux ne sont d'ailleurs pas homogènes. Guillet & Brasseur (2019) constatent à ce sujet de multiples comportements possibles – ces derniers se distinguant par la motivation conduisant à l'adoption du dit comportement (Guillet, 2020a). Le manager peut donc opter pour des comportements différents en fonction de facteurs de contextes tels que la politique de régulation de l'organisation (Guillet & Brasseur, 2019) – et donc des outils de

gestion mis en place. À cet égard, les organisations sont alors invitées « à encadrer les comportements des salariés comme l'action des managers par des outils et dispositifs de gestion » (Honoré, 2019, p.16), afin de parfois l'encadrer, parfois le faciliter et le canaliser. Sans ces outils et dispositifs, le manager de proximité est livré à lui-même et le management du fait religieux ne dépend alors que de lui. C'est d'ailleurs souvent à son niveau que les acteurs organisationnels estiment que le fait religieux doit être géré. De ce fait, le manager de proximité se retrouve au cœur de la prise en compte du fait religieux lorsque cela est nécessaire (OFRE, 2019, p.31). C'est dans cet esprit que Galindo & Oiry (2021, p.39) soulignent « l'importance d'analyser la dynamique d'usage et d'évolution des outils de gestion ». Notre recherche s'intéresse donc à l'usage de ces outils de gestion par le manager de proximité afin de gérer l'expression du FRT. **Quels sont les usages des outils de gestion par le manager de proximité en présence d'un FRT ?**

Pour y répondre, nous proposons de mobiliser le concept « d'édition » proposé par la littérature néo-institutionnelle sociologique scandinave (Sahlin-Andersson, 1996). Dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, les outils de gestion sont assimilés à des structures formelles qui répondent principalement à des pressions institutionnelles et à des besoins de légitimité pour l'organisation (Meyer, 1983). Ce cadre permet de dépasser la vision instrumentale des outils de gestion pour penser la complexité des outils de gestion en lien avec le contexte dans lequel ils sont conçus et déployés (Sahlin et Wedlin, 2008 ; Château Terrisse et Oiry, 2020). Le courant du néo-institutionnalisme sociologique scandinave décrit au niveau organisationnel les micro processus par lesquels les outils de gestion se diffusent, notamment à travers le concept d'édition (Sahlin-Andersson, 1996 ; Boxenbaum et Pedersen 2009). Les outils de gestion subissent des transformations et transforment certains éléments de l'organisation. Nous proposons d'appliquer ce concept afin d'analyser comment les managers de proximité gèrent les FRT.

Nous débuterons ce chapitre classiquement par la présentation d'une revue de littérature. Puis, nous présenterons notre méthodologie et nos résultats que nous discuterons dans une dernière partie

## **I/ Cadre conceptuel de la recherche : managers de proximité et outils de gestion**

### ***1.1/ La gestion du fait religieux comme expression d'une logique institutionnelle chez les différents acteurs***

L'institution est un processus social par lequel les structures, les politiques et les programmes acquièrent un « statut de règle » en tant qu'éléments légitimes de l'organisation (Meyer & Rowan, 1977, p.341).

Il existe différentes institutions fondamentales au niveau de la société, chacune distincte avec ses relations et ses échanges entre les acteurs sociaux qui la constitue (Greenwood, Hinings, & Whetten, 2014). Chacune de ces institutions fondamentales a sa propre logique globale qui fournit des critères de comportements acceptables. Ainsi, « *les logiques institutionnelles sont associées à des secteurs sociétaux distincts, tels que la famille, la religion, l'État ou le marché. [...] les logiques sont composées des éléments clés suivants : schéma cognitif, attentes normatives et pratiques matérielles (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 2008).* » (Jones, Boxenbaum, & Anthony, 2013, p.52). Chacune de ces institutions a ses « logiques » globales, ou « règles maîtresses » qui prescrivent et proscrivent le comportement social y compris organisationnel. (Greenwood, Hinings, & Whetten, 2014).

La pertinence du cadre néo-institutionnel pour notre recherche se manifeste au travers des logiques institutionnelles. Le concept de « logiques institutionnelles », a été introduit par Alford & Friedland (1985 ; 1991), et il se réfère à l'organisation de cadres cognitifs qui fournissent aux acteurs sociaux des « règles du jeu » (Thornton & Ocasio, 1999). Dans notre écrit on se situe au sein de l'organisation, et on va observer quelles logiques institutionnelles sont déployées par le manager de proximité pour interagir avec un salarié qui manifeste un fait religieux au travail. Il s'agit d'étudier ces logiques en tant que « *principes d'organisation d'un champ (Friedland & Alford 1991). Ils sont à la base de règles prises pour acquises qui guident le comportement des acteurs au niveau du terrain* » (Reay & Hinings, 2009, p. 629).

Thornton & Ocasio (1999, p.804) soulignent que « *les logiques institutionnelles sont à la fois matérielles et symboliques - elles fournissent les règles formelles et informelles d'action, d'interaction et d'interprétation qui guident et contraignent les décideurs dans l'accomplissement des tâches de l'organisation.* ». Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012), apportent plus de précisions concernant ces deux dimensions. En effet ils spécifient les aspects

matériels des institutions, qui sont les structures et les pratiques, des aspects symboliques, qui se réfèrent à l'idéation et au sens. Les logiques institutionnelles permettent alors de relier les institutions à l'action (Reay & Hinings, 2009) en définissant le contenu et le sens de ces institutions. Elles constituent donc des référentiels habilitants et contraignants, que les acteurs mobilisent dans leurs activités.

Ces règles et obligations légales ou culturelles auxquelles sont soumises les organisations constituent l'environnement institutionnel (Scott & Meyer, 1991) donnant naissance à un champ institutionnel comme lieu d'interactions intenses entre certaines organisations soumises à ces règles ou obligations. Ce champ comprend les acteurs et leurs actions (DiMaggio & Powell, 1983). Des acteurs qui peuvent être des organisations ou des agents qui interagissent directement par échange ou indirectement par compétition. (Leblebic, 1991).

Il est à noter que les institutions diffèrent en raison de leurs logiques globales (Greenwood, Hinings, & Whetten, 2014). Les auteurs expliquent que la logique globale est analysée au niveau du champ organisationnel, c'est-à-dire « une communauté d'organisations qui participe à un système de sens commun et dont les participants interagissent plus fréquemment et fatalement entre eux qu'avec des acteurs en dehors du terrain » (Scott, 1994, p. 207-208).

On remarque que la composante pratique est très présente dans la notion de logique institutionnelle. Une pratique peut être définie comme étant une action spécifique des acteurs dans un domaine organisationnel, elle est volontaire et non obligatoire, c'est-à-dire qu'à tout moment les acteurs peuvent agir autrement, choisir une action alternative ou choisir de ne pas agir simplement (Leblebic, 1991). Pfeffer & Salancik, (1978) parlent de pouvoir discrétionnaire des acteurs. Douglas (1986) précise que les acteurs ne sont pas des agents passifs mais ils agissent sous la contrainte complète.

À partir d'un certain niveau d'usage une pratique peut être qualifiée de pratique institutionnelle, il s'agit en effet d'une pratique standard rationalisée (Radcliffe-Brown, 1940). Les pratiques institutionnelles sont standard car elles constituent des alternatives couramment sélectionnées. Cette utilisation de la pratique pour concrétiser son institutionnalisation est indispensable car une pratique institutionnelle peut se détériorer si elle n'est pas pratiquée (Zucker, 1988). Enfin les pratiques institutionnelles sont rationalisées en ce qu'ils acquièrent et conservent leur légitimité grâce à l'application d'une rationalité substantielle, juridique ou formelle (Weber, 1978).

La jonction entre le cadre néo-institutionnel et le fait religieux au travail est très intéressante car elle permet de faire le lien entre deux institutions fondamentales aux logiques institutionnelles complètement différentes à savoir celle du marché incarnée par l'organisation, et l'institution de la religion qui se manifeste par le fait religieux, qui sort des lieux de cultes pour s'exprimer au travail.

Du point de vue de la théorie de l'organisation, ces prescriptions distinctes de chaque institution dans la société s'intitulent des "archétypes organisationnels" (Greenwood & Hinings, 1996). Ils sont définis comme étant la manière dont les objectifs collectifs devraient être définis, organisés et accomplis. Par exemple les objectifs religieux et leur expression organisationnelle, seront très différents de ceux du marché, tout comme ceux de la famille, des bureaucraties gouvernementales, etc.

Le cadre néo-institutionnel permet de théoriser plus explicitement et de montrer empiriquement les différences globales entre les institutions. « *Les théoriciens institutionnels comparent les institutions afin d'identifier les différences dans leurs formes organisationnelles archétypales. Cela fournirait une carte plus complète de la gamme des formes organisationnelles ; et, surtout, nous aiderait à mieux comprendre les arrangements archétypaux dans chaque arène.* » (Greenwood, Hinings, & Whetten, 2014, p.1214).

La logique religieuse peut être une logique dominante ou empruntée comme logique secondaire pour structurer le comportement des acteurs dans leurs activités et interactions – alors que des recherches tendent à montrer que la religiosité des managers influence leurs comportements (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020 ; Cintas & al., 2020). Selon Thornton & Ocasio (2008), la présence de la religion dans le discours de recherche serait en hausse ces dernières années. Toutefois, elle n'a été que peu étudiée en sciences de gestion.

### ***1.2/ Le rôle des outils de gestion face en présence d'un fait religieux au travail : le concept d'édition***

Le néo-institutionnalisme sociologique postule que les outils de gestion, comme éléments structurels institutionnalisés, viennent de l'extérieur de l'organisation et sont adoptés pour répondre à des pressions institutionnelles et à des besoins de légitimité (Meyer, 1983). Ainsi, les premiers travaux montrent que les outils, porteurs d'idées ou de logiques institutionnelles, sont souvent découplés des pratiques de l'organisation dans laquelle ils s'insèrent (Meyer & Rowan, 1977). Des travaux récents, rattachés au courant néo-institutionnaliste scandinave

(Sahlin-Andersson, 1996 ; Boxenbaum & Pedersen 2009), soulignent toutefois que les outils de gestion parviennent parfois à dépasser ce rôle uniquement symbolique pour s'inscrire dans des micro-processus de construction de sens commun, notamment à travers le concept d'édition (Sahlin-Andersson, 1996 ; Boxenbaum & Pedersen 2009 ; Château Terrisse & Oiry, 2020).

### *1.2.1/ Un rôle symbolique : des outils de gestion inscrit dans des systèmes découplés*

La théorie néo-institutionnelle sociologique des organisations envisage les outils de gestion comme des véhicules de logiques institutionnelles, traduisant certains idéaux (économique, financier, social...) qu'ils incarnent (Hasselbladh & Kalinikos, 2000 ; Dambrin & al., 2007 ; Boitier & Rivière, 2016). Les conséquences de l'adoption de ces outils peuvent être importantes, en définissant de nouvelles pratiques organisationnelles et/ou en redéfinissant des pratiques existantes voire même l'identité de l'organisation, conformément aux attentes de son environnement institutionnel.

Toutefois, les premiers travaux ont montré que les organisations adoptaient ces outils de manière essentiellement cérémonielle (en façade), comme des symboles découplés de la pratique réelle, pour répondre principalement à des pressions institutionnelles et à des besoins de légitimité (Meyer, 1983 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Westphal & Zajac, 2001). Ce rôle symbolique des outils de gestion permettrait de stabiliser les relations internes et externes à l'organisation et ne pas perdre de légitimité, tout en ne contraignant pas l'activité. Par exemple, Meyer (1983) montre que les outils de gestion comptable sont des mythes adoptés pour satisfaire les exigences de l'environnement, et présentant l'organisation comme une entité rationnelle, bien contrôlée et avec des objectifs clairs. Cependant, en interne, les règles imposées par ces outils ne sont pas respectées. Néanmoins, des travaux soulignent que certaines organisations éprouvent des difficultés à maintenir un découplage sur le long terme. Des problèmes de légitimité interne questionnent la cohérence entre la réponse aux acteurs externes et les valeurs de l'organisation.

### *1.2.2/ Un rôle des outils de gestion en présence d'un fait religieux au travail : le concept d'édition*

Un second courant rattaché aux travaux de l'école néo-institutionnaliste scandinave étudie les mécanismes à l'œuvre et le rôle des acteurs dans la circulation des idées (Sahlin-Andersson, 1996 ; Boxenbaum & Pedersen 2009). Ils montrent que les acteurs ne sont pas passifs dans la diffusion d'un outil de gestion, ils disposent d'une capacité d'agence notamment en se

référençant à une logique distincte de celle véhiculée par l'outil. En s'appuyant sur le concept de traduction de Callon & Latour (1981), qu'ils opposent à celui de diffusion, les auteurs montrent que les idées ne sont pas simplement diffusées, comme semblait le postuler les premiers travaux de la théorie néo-institutionnelle, mais entre dans un processus de traduction au cours duquel les idées, représentations portées par les outils subissent des adaptations et transformations dans le temps et dans l'espace (Jones & Dugdale, 2002 ; Erlingsdottir & Lindberg, 2005 ; Sahlin & Wedlin, 2008) de façon itérative par des arrangements locaux (Wæraas & Nielsen, 2016), par les acteurs au sein des organisations (Doorewaard & Van Bijsterveld, 2001).

Le sens de la traduction n'est pas purement linguistique, elle signifie : « *le déplacement, la dérive, l'intervention, la médiation et la création d'un lien qui n'existait pas avant et qui modifie deux éléments ou deux actants* » (Latour 1994, p 32). Le concept d'édition déduit de celui de traduction (Sahlin-Andersson, 1996) se différencie de ce dernier dans la mesure où le processus d'édition est encadré par des règles implicites qui contraignent et dirigent la traduction notamment au travers de règles de présentation. Les idées ou outils de gestion qui véhiculent ces idées ne sont seulement des symboles comme ils sont souvent représentés dans la littérature. Ils se transforment en pratique au fil du temps tout en conservant leur valeur symbolique (Røvik, 2011). Ces idées sont sélectionnées, désencastrées d'un lieu (organisation, nation, secteur) pour être ré-encastrées dans un autre lieu grâce à des outils de gestion (Czarniawska & Sevon, 1996 ; Château Terrisse & Oiry, 2020).

Ce processus de décontextualisation-contextualisation est particulièrement intéressant pour penser l'étude de la gestion du FRT à travers la construction ou l'usage d'un outil de gestion. L'édition se fonde sur des règles qui influencent le sens des idées incorporées dans les outils de gestion lorsqu'ils sont adoptés dans une organisation et permet ainsi la contextualisation (Morris & Lancaster, 2006). En s'appuyant sur les travaux de Røvik (2007), Wæraas & Sataøen (2014), ils montrent quatre règles de traduction : copie, ajout, omission et altération.

- La *copie* est la règle de traduction la plus élémentaire à travers laquelle l'idée originelle est très peu modifiée (pas de projet transformatif).
- L'*addition* signifie rendre l'idée plus explicite et concrète en ajoutant des informations non présentes dans le modèle d'origine.

- L'*omission* est l'opposé de l'addition. Elle consiste à atténuer ou laisser de côté certains éléments d'une idée. Par exemple, Røvik (2002) note que les éléments de l'évaluation des performances ont été omis pour le rendre moins provocant dans un contexte norvégien.
- Enfin, l'*altération* fait référence à un mode radical de traduction qui conduit à une transformation complète d'une idée pour qu'elle soit vue comme une innovation locale. Par exemple, Westney (1987) montre comment les créateurs d'un nouveau système de police au Japon ont combiné divers éléments les systèmes administratifs français, américain et allemand avec les anciennes traditions de samouraï japonais.

Ces règles ne sont pas exclusives, il est possible que certains éléments des pratiques de gestion soient copiés, tandis que d'autres sont modifiés ou omis. Wæraas & Sataøen (2014) étudient les règles de traduction utilisées par les hôpitaux norvégiens pour adapter la gestion de la réputation à leur contexte en s'appuyant sur une approche des traductions organisationnelles. Les résultats identifient l'application de trois de ces règles, la copie, l'omission et l'ajout. Ce sont ces règles d'édition que nous proposons d'étudier dans la phase de contextualisation lors de la construction d'un outil de gestion du FRT par le manager de proximité au sein de plusieurs organisations.

## **II/ Méthodologie**

### ***2.1/ Collecte des données***

Le caractère sensible des recherches sur le fait religieux (Honoré & al., 2019) ne conditionne pas une méthodologie particulière - nous pouvons « *choisir une posture qualitative, quantitative ou mixte (Johnson et al., 2007)* » (Condomines & Hennequin, 2013) - même si Volia & al. (2019) constatent que la littérature sur le fait religieux utilise majoritairement des approches qualitatives. Nous avons privilégié une approche qualitative par entretiens semi-directifs, réalisées entre avril et juin 2019 en Région Parisienne. L'échantillon se compose de 16 managers (figure 1). Notre choix a été d'ouvrir l'étude à la fois sur les managers de proximité, mais également les managers situés plus haut dans la hiérarchie afin de mieux saisir les différentes interactions de rôles. La « religiosité du manager » pouvant être un facteur explicatif du comportement du manager (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020 ; Cintas & al., 2020), nous avons tenté de diversifier les types de religiosités. L'échantillon se compose ainsi de 11 croyants de différentes religions, 2 agnostiques et 3 athées. Nous avons opté pour un accès au terrain par parrainage. Il s'agit pour l'essentiel de managers avec qui nous avons été mis en

contact par l'intermédiaire de managers contactés directement et qui ont joué le rôle de « passerelle » (Lee, 1993). Nous avons pris soin de ne pas recourir au même parrain afin de limiter le risque de biais instrumental (Thietart & al., 2014). Nous avons donc mobilisé 7 parrains différents. Notre échantillon a alors été obtenu à partir de la diffusion d'annonces sur les réseaux sociaux – LinkedIn notamment – et les entretiens ont été réalisés uniquement par téléphone. Nous avons ainsi souhaité limiter les biais à travers et/ou résultant de notre mode de collecte des données. Nous avons par exemple tenté de réduire le biais de désirabilité sociale en (1) interrogeant des managers que nous ne connaissons pas, (2) en réalisant les entretiens à distance afin d'éviter les biais liés à la présence du chercheur, (3) en garantissant l'anonymat des répondants et (4) en les interrogeant également sur les comportements qu'ils ont pu observer chez leurs confrères. Nos entretiens se sont alors basés sur un guide d'entretien unique visant à recueillir des informations sur l'expérience des managers de la gestion du fait religieux ainsi que sur les motivations sous-jacentes aux comportements. Afin de simplifier la lecture, nous avons choisi dans la suite de cette recherche d'utiliser la fonction (manager, directeur, DRH/Diversité/DG), le type de structure (privé/public) ainsi que le couple religiosité/religion pour qualifier chacun de ces répondants. De même nous utiliserons le terme de « religieux » pour désigner les individus qui appartiennent à une religion.

**Figure 1 :** Échantillon de l'étude exploratoire

Type de managers	Répondant	Fonction	Type de structure	Secteur d'activité	Religiosité	Religion	Appellation dans le corps du texte dans la suite de cette recherche
Managers de terrains	1	Responsable projet	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 1
	3	Manager et syndicaliste	Entreprise de droit privé	Transport urbain	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 2
	4	Manager	Entreprise de droit privé	Restauration rapide	Adhère à une religion	Musulman	Manager privé musulman 3
	8	Manager	Entreprise de droit privé	Industrie pharmaceutique	Athée		Manager privé athée
	12	Manager	Administration publique	Préfecture	Adhère à une religion	Chrétien (protestant)	Manager public protestant
	13	Manager	Entreprise de droit privé	Enseignement	Agnostique		Manager privé agnostique

		15	Manager	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Adhère à une religion	Hindouiste	Manager privé hindouiste
	Directeur centre de coût	6	Directrice point de vente	Entreprise de droit privé	Restauration rapide	Adhère à une religion	Musulman	Directeur privé musulman 1
		7	Directeur et formateur	Collectivité territoriale et entreprise de droit privé au Sénégal	Collectivité locale	Athée		Directeur public athée
		9	Directeur point de vente	Entreprise de droit privé	Pompe funèbre	Adhère à une religion	Musulman	Directeur privé musulman 2
Managers du sommet stratégique	Responsable diversité	2	Responsable diversité	Entreprise de droit privé	Informatique	Adhère à une religion	Il ne veut pas en parler	Responsable diversité privé religieux
		16	Responsable diversité	Entreprise de droit privé	Téléphonie	Agnostique		Responsable diversité privé agnostique
	DRH	5	DRH	Entreprise de droit privée	Grande distribution et industrie pharmaceutique	Adhère à une religion	Chrétien (catholique)	DRH privé catholique
	DG	10	Directeur général	ONG	Caritatif	Athée		DG privé athée
		11	Directeur général	Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)	Logement	Adhère à une religion	Juif	DG privé juif
		14	Directeur général	ONG	Caritatif	Adhère à une religion	Chrétien (protestant)	DG privé protestant

Nos entretiens se sont alors basés sur un guide d'entretien unique visant à recueillir des informations sur l'expérience des managers de la gestion du fait religieux ainsi que sur les motivations sous-jacentes aux comportements. Afin de simplifier la lecture, nous avons choisi dans la suite de cette recherche d'utiliser la fonction (manager, directeur, DRH/Diversité/DG), le type de structure (privé/public) ainsi que le couple religiosité/religion pour qualifier chacun de ces répondants. De même nous utiliserons le terme de « religieux » pour désigner les individus qui appartiennent à une religion.

## 2.2/ *Traitement des données*

Nous avons en effet opté pour une analyse de contenu en nous appuyant sur une « analyse en mode d'écriture » (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 187-200). Cette méthode « *peut tenir lieu de stratégie unique* » ou peut être « *jumelée* » avec d'autres méthodes (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 201). Elle paraît fiable et permet de respecter les règles de validité interne. Cette étude exploratoire fut donc l'objet d'un « *travail délibéré d'écriture et de réécriture, de reformulation, d'explicitations et d'interprétation du matériau à l'étude* » (Janand, 2013, p. 223). Le travail d'écriture se situe d'ailleurs traditionnellement « *à trois niveaux : au niveau de la transcription (pour passer de l'enregistrement audio aux transcriptions d'entretiens, de l'observation aux notes de terrains), de la transposition (l'annotation du corpus et toutes les formes d'essais de sens) et de la reconstitution (l'écriture du rapport)* ». La phase de transposition nécessite à son tour « *trois grandes opérations en boucle intervenant fréquemment dans l'ordre qui suit : l'appropriation, la déconstruction, et la reconstruction* » (Paillé et Mucchielli, 2016, p.188). L'objectif a été « *de faire ressortir certains aspects les plus significatifs du matériau, de les mettre en rapport complexe et multiple avec les contextes, en prenant une certaine distance du corpus analysé* ». Il ne consistait pas à « *déceler des régularités, par des procédés de comptages, mais des traits saillants et pertinents* » (Janand, 2013, p. 223).

La méthode de « l'analyse en mode écriture » correspond à « *un acte créateur du chercheur dont lui-même est redevable et possède les codes de sa réalisation* ». On ne peut ainsi pas démontrer a priori son opérationnalisation. Elle ne peut être exposée qu'a posteriori. Ici, « *la tâche essentielle de l'analyste se limite à opérer une compréhension des phénomènes à l'étude* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.193). Elle consiste, dans un premier temps, à la production de constat : « *une phrase ou une série de phrases tenant lieu de rapport descriptif ou analytique en lien avec la compréhension atteinte par l'analyste à un moment de son travail* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.196), grâce à « *la lecture répétée des matériaux à l'étude* », puis à la rédaction « *de notes et de textes plus longs* ». Ces derniers seront ensuite multipliés, révisés, reformulés et enrichis... l'écriture permettant alors une « *tentative d'interprétation, de mise en relation ou d'exploitation* » qui peut être « *exercée sans contraintes techniques* ». Pour finir, il convient de rechercher alors les récurrences en vue de « *donner naissance à un nouveau texte reprenant dans une perspective plus large ou plus approfondie les éléments auparavant isolés* » : « *à mesure que l'analyse progresse, l'écriture traite de plus en plus des ressemblances, des*

*réurrences, des processus transversaux, de la logique d'ensemble* » (Paillé & Mucchielli, 2016, p.195-200). Comme la stratégie de « l'analyse en mode écriture » n'impose pas d'outillage particulier, il nous a semblé plus simple de poursuivre ce travail de « déconstruction-reconstruction » directement à partir de la suite Office. La création du fichier sur tableur nous a permis de procéder à des croisements pour chacune des thématiques abordées lors des différentes phases de l'entretien. Le travail d'écriture s'est alors effectué successivement sur plusieurs fichiers de traitement de texte, enrichissant l'analyse. Notre choix a été d'analyser trois outils de gestion en fonction du secteur d'activité (privé/public) à savoir le statut du fonctionnaire pour le secteur public, règlement intérieur et chartes pour le secteur privé.

### ***III/ Résultats***

L'exploitation des données recueillies met en évidence les règles d'édition qui ont été mobilisées par les manager de proximité dans l'usage d'outils de gestion afin de gérer le fait religieux au travail. Tout d'abord, nous constatons que la copie a été utilisée par les managers de proximité du secteur public. Le statut du fonctionnaire constitue alors l'outil de gestion privilégié pour sa dimension fortement contraignante. Ensuite, nous montrons que l'addition et l'omission ont été utilisées dans le cas du règlement intérieur ou de la charte grâce à leur dimension moins contraignante et plus habilitante. Des nouveaux critères tels que l'ampleur du phénomène (individuel ou collectif), l'exemplarité du salarié dans l'exercice de ses fonctions ou le bon fonctionnement du service sont ajoutés de manière formelle ou informelle. La procédure d'alerte de la hiérarchie prévue par ces outils est également supprimée. Enfin, il semble que les modifications apportées aux outils de gestion dépendent du degré d'ambiguïté entre les outils (s'il y en existe plusieurs), le degré de religiosité ou politique du manager.

#### ***3.1/ La copie comme règle d'édition : le statut du fonctionnaire comme outil de gestion***

Au sein du secteur public, nous constatons que les managers utilisent le statut du fonctionnaire comme outil de gestion du fait religieux au travail sans aucune modification ou adaptation locale. La dimension contraignante de l'outil semble l'emporter sur sa dimension habilitante pour une application stricte de ce dernier sans laisser de marge d'interprétation.

Ainsi un manager public, qui se déclare protestant, nous a confié : « *Sur la question des signes religieux ostentatoires – qui avait été interdits dans l'administration – il n'y a pas eu de difficultés particulières par rapport à cet aspect des choses. Chaque fonctionnaire s'auto-disciplinant...cachant, masquant...en tout cas...les signes religieux qu'il pouvait notamment*

*porter autour du cou. Donc les problèmes ne se sont pas posés réellement » (Manager public protestant).*

Un autre manager, athée, évoque quant-à-lui l'obligation de neutralité et de respect du principe de laïcité pour les fonctionnaires. Il explique que lors d'une intervention à Mayotte auprès de futurs fonctionnaires territoriaux il a été confronté à des prises de paroles répétées d'un des participants faisant référence à la religion. Il explique alors avoir été dans l'obligation d'expliquer le statut du fonctionnaire et l'obligation de neutralité associée comme le montre l'extrait suivant.

*« Donc j'ai expliqué la laïcité dans la fonction publique notamment. Et à ce titre là je lui demandais d'arrêter d'intervenir systématiquement soit pour me contredire soit pour compléter mes propos – que cela soit dans un sens ou dans l'autre – bon...heu...chez nous on ne parlait pas de Jésus Christ qui chassait les marchands du temple dans le cadre de la finance publique...heu...qu'il écoute le cours et voilà » (Directeur public athée)*

Face à cette situation particulière, dans la mesure où il s'agit de futurs agents territoriaux se situant en dehors de la France métropolitaine dans un territoire majoritairement musulman et à un moment où Mayotte n'est pas encore un département français, la copie reste la règle d'édition privilégiée. Le manager public athée justifie cette règle de la manière suivante : *« les gars ils veulent entrer dans la fonction publique territoriale...ils n'avaient pas de statut de fonctionnaire public encore...ils vont être département français... Ben désolé. »*

Pour le manager public protestant, les procédures de recrutements des agents publics jouent un rôle important. Passer un concours permettrait de gérer de manière prophylactique le fait religieux au travail. *« Alors, à partir du moment où dans l'administration de l'Etat, le recrutement se fait par concours... il y a forcément... ça ne se passe pas comme dans la fonction publique hospitalière ou territoriale où il y a de nombreux recrutements sans concours...donc il y a plus de personnes qui peuvent [...] peuvent vouloir montrer un fait religieux. » (Manager public protestant).*

### ***3.2/ L'addition comme règles d'édition au sein des organisations du secteur privé : le règlement intérieur et la charte***

Au sein des organisations privées, les managers de proximité utilisent l'addition pour rendre un outil de gestion du FTR plus explicite et concret en ajoutant des critères non présents dans le

modèle d'origine. Cet ajout peut être réalisé de manière formelle ou informelle. Il s'agit alors d'adopter un management adaptatif en fonction des situations.

### *3.2.1/ La charte comme complément du règlement intérieur*

Certaines organisations ont ajouté au règlement intérieur des critères d'appréciation pouvant prendre la forme d'une charte (complémentaire au règlement intérieur). Par exemple un responsable diversité privé, qui se déclare agnostique, nous confie : « *On a la chance dans notre organisation d'avoir une charte de la neutralité qui permet d'exprimer dans le respect du collectif, dans le respect du bien travailler ensemble, ses convictions avec les limites bien entendues que la loi borne (règlement).* » (Responsable diversité privé agnostique)

### *3.2.2/ Un critère d'envergure : un phénomène individuel ou collectif ?*

Plusieurs témoignages de managers (DG privé athée, responsable diversité privé agnostique) posent la question de l'ampleur du phénomène. L'expression du FRT est-elle individuelle (isolée) ou collective ? Ainsi, le DG privé athée nous confie : « *On estime qu'il n'y a pas de réponse toute faite et que.... moi j'ai... le premier truc c'est de dire que je ne me focalise pas sur un problème quand il est extrêmement marginal....j'essaie de voir si c'est – justement - un phénomène isolé....là je parle plutôt des salariés... en essayant de le traiter avant d'en faire une affaire d'Etat....parce qu'on sait bien que de fil en aiguille les choses peuvent dégénérer.* »

### *3.2.3/ Un critère relationnel : le comportement du salarié*

Pour d'autres managers, le comportement général du salarié est un critère à ajouter afin d'apprécier le FRT. L'exemplarité du salarié dans l'exercice de ces fonctions, explique le directeur privé musulman<sup>1</sup>, est un critère qui peut l'amener à répondre favorablement à une demande. « *C'est en général par rapport à leur exemplarité. On peut avoir quelqu'un qui est assidu. Quand il vient, il fait son boulot... et d'autres qui viennent une fois sur deux, qui sont souvent en retard. On prend tout ça en compte.* »

À l'inverse, un comportement général inapproprié peut contraindre le manager à sanctionner le salarié ou refuser d'accéder à sa demande. Ainsi, pour le manager privé musulman<sup>2</sup>, la qualité des relations avec le salarié ou son sérieux (taux d'absentéisme entre autres) va déterminer sa manière d'utiliser le règlement intérieur ou la charte afin de répondre à l'expression religieuse au travail. « *Quand vous arrivez sur ce sujet-là, le manager il a simplement servi de courroie de transmission - à charge pour lui de dire entre guillemet je sevi/je ne sevi pas, je transmets à*

*la direction/je ne transmets pas - dans la plupart des cas il va transmettre que si l'agent fait de l'absentéisme, que si l'agent ça se passe mal avec lui. » (Manager privé musulman 2)*

### *3.2.4/ Un critère pragmatique : l'efficacité et l'efficience du service*

D'autres managers vont ajouter un critère pragmatique, le bon fonctionnement du service. Ce critère peut se matérialiser par des critères quantitatifs et objectifs (volume de production, respect des délais...). Le manager privé agnostique explique, par exemple, que le fait religieux ne le dérange pas lorsqu'il ne l'empêche pas d'atteindre des objectifs.

*« Que les gens pratiquent, que les gens affirment telle ou telle foi... pourquoi pas... il ne faut pas que cela me dérange dans l'exécution de mon travail, car j'ai des objectifs à atteindre. C'est quelque chose d'assez simple à comprendre et on peut le regretter que d'autres personnes ne suivent pas ce que je fais. »*

Puis, il ajouta, *« Là où je serais bloqué et là je dois vous avouer que je ferais preuve d'abord de dialogue [...] j'essaierai d'expliquer calmement sans aller dans les excès qu'on ne peut pas faire telle ou telle chose et j'inviterais aussi à ce que ma hiérarchie prenne ses responsabilités [...]. Je pense qu'ici il ne faut pas que ça parasite notre travail. » (Manager privé agnostique)*

### ***3.3/ La règle de l'omission dans l'usage du règlement intérieur et de la charte***

Certains managers privés utilisent la règle de l'omission lorsque l'outil de gestion, en particulier le règlement intérieur, est contraire à la loi ou n'affecte pas la performance de l'organisation. Plusieurs managers ont évoqué le problème de la mauvaise application de la laïcité. On peut à ce titre prendre l'exemple du manager privé agnostique qui estime que le règlement intérieur de sa structure n'est pas conforme à la réglementation – ce dernier s'appliquant en l'occurrence à des usagers de la structure. *« Les représentants du personnel m'ont dit que le principe de laïcité devait s'appliquer dans leur entreprise ...ce dont je ne crois pas... puisque'en amont je me suis renseigné sur une circulaire - je crois que c'est l'époque où Manuel Valls était ministre de l'Intérieur - et la circulaire est très très claire sur ce point-là. C'est certes une circulaire mais si on combine cela avec les autres sources du droit en matière de liberté religieuse, on ne peut pas interdire à un élève de porter ostensiblement un signe religieux mais les élèves ont tendance à l'enlever au nom du respect du règlement intérieur. »*

Par conséquent, le manager élimine cette interdiction dans son application du règlement intérieur tant que cela ne l'empêche pas d'atteindre ses objectifs. Cette omission porte également sur la disposition du règlement intérieur qui stipule que le manager doit signaler ce

comportement en informant sa hiérarchie. « Si le fait religieux est là, s'il ne me dérange pas dans l'atteinte de mes objectifs, je dois totalement l'occulter... de crainte que cela pénalise mon travail. Voilà ce dont je crois » (Manager privé agnostique).

Ainsi, certains éléments de l'outil peuvent être volontairement écartés par le manager en considérant l'expression religieuse comme n'étant pas problématique dans la situation de gestion. A ce propos, le DG privé athée nous a confié : « il (le manager de proximité) ne s'en était pas préoccupé parce qu'il estimait que ce n'était pas un problème. Ça devenait un problème institutionnel dans la mesure où ça nous remontait. Donc, il fallait le traiter. ». Le directeur privé musulman 1 explique accepter certaines demandes alors que le règlement intérieur proscrit l'expression religieuse au travail. « Une personne va me demander quelque chose concernant la religion...moi en tant que directrice...il y a des choses que je vais accepter. Par contre mon directeur adjoint lui il s'en fout (il applique le règlement). »

### ***3.4/ Des facteurs influençant la manière dont les managers diffusent les outils de gestion***

Dans le cadre de notre recherche, nos résultats suggèrent que les modifications apportées aux outils dans la gestion du FRT dépendent d'une part du degré d'ambiguïté entre les outils (s'il y en existe plusieurs), le degré de religiosité ou politique du manager d'autre part.

#### *3.4.1/ Le degré d'ambiguïté de l'outil : les dimensions contraignantes et habilitantes*

Il semble que le degré d'ambiguïté de l'outil de gestion joue un rôle dans la manière dont le manager utilise les règles d'édition afin de faire face au FRT.

Pour certains managers, c'est la dimension contraignante de l'outil qui fait la différence. Ainsi le manager du secteur public, le statut du fonctionnaire est tel que la question d'exprimer sa propre religiosité au travail ne se pose même pas. Il s'agit de quelque chose d'impensable.

« Je vous réponds un peu à l'emporte-pièce car pour moi la question ne se pose pas...parce que...en respect du principe de laïcité vis-à-vis des usagers et des collègues, je n'avais rien à proposer ou à revendiquer en la matière, voyez-vous » (Manager public protestant)

Ainsi, le statut du fonctionnaire, comme outil de gestion, ne présente pour lui aucune ambiguïté. Cette idée est reprise par le manager public athée qui déclare : « c'est tellement évident dans ma tête ».

Toutefois lorsque le statut de l'agent le permet, le manager public peut être amené à procéder par une sorte d'addition en tenant compte de certaines situations en lien avec la religiosité de l'agent à condition que cela n'affecte pas le service public.

*« Elle était musulmane. Malika. Et Malika...le hasard de la vie fait que je l'avais connu toute gosse quand je travaillais à la mairie X je m'occupais de sa famille (rire)...après c'est le hasard de la vie après elle est devenue ma secrétaire. C'était un peu comme une petite sœur pour moi. Et elle faisait le ramadan. Bon je savais qu'elle n'était pas d'une performance exceptionnelle pendant cette période-là, qu'elle avait tendance à piquer du nez et compagnie. Et comme on avait des horaires variables, des fois je lui disais « vas-y ». Je savais qu'elle était fatiguée. Mais elle faisait ses heures par contre. Je lui disais « tu me rattraperas ça après ou tu les cumules avant » » (Manager public athée)*

Enfin, l'ambiguïté de l'outil de gestion peut être liée à l'existence d'autres outils avec lesquels il entre en contradiction, ou qui sont moins rigides et contraignants. C'est le cas au sein des organisations privées qui disposent d'un règlement intérieur et d'une charte, auxquels peuvent s'ajouter une culture d'entreprise ou des routines de gestion du FRT.

#### *3.4.2/ Le degré de religiosité ou politique du manager*

Plusieurs répondants estiment que leur propre religiosité modifie la manière dont ils peuvent accueillir l'expression religieuse d'autrui et donc leur utilisation des règles d'édition. Pour le manager privé musulman 1, le fait d'être musulman le rend plus compréhensif. *« Je vais peut-être être plus compréhensif envers les personnes religieuses. Je vais peut-être plus facilement comprendre ce qu'elles endurent comme contrainte. »*

Ce rapport à la religion affecte également les managers qui ne sont pas croyants. Le directeur public athée indique regarder l'expression religieuse au travail en fonction de son rapport à la laïcité. *« Je regarde ça avec mes yeux de laïcs français... »*

Le manager privé musulman 2 évoque, quant à lui, l'appartenance politique de certains managers pour expliquer leur comportement, tandis que le manager privé agnostique parle de conviction politique. *« C'est défendre des convictions politiques et personnelles pour certains de mes collègues. »*

Ces « convictions politiques » peuvent se traduire par des comportements discriminatoires (racisme et sexisme) qui contreviennent à la loi. *« Il ne faut pas négliger également le comportement ostensiblement xénophobe et raciste de certains d'entre nous. On utilise souvent*

*la réaction au fait religieux pour des motifs beaucoup moins avouables issus du racisme, du sexisme également. On se rend compte aussi que c'est beaucoup plus pointu lorsque ce sont des femmes qui portent ces signaux-là. Il y a combinaison de racisme et de sexisme. L'utilisation du fait religieux et indirectement l'utilisation de la laïcité dans le travail et même dans la sphère sociale... pour certains c'est une espèce de cheval de Troie... d'une pensée raciste. Je pense que c'est ça... en fait ici ce type de comportement. » (Manager privé agnostique).*

#### **IV/ Discussion**

Cette recherche comporte des limites qu'il nous semble important de mentionner ici - la principale étant l'échantillon. S'agissant d'une recherche exploratoire, les résultats n'ont pas pour vocation à être généralisés. Il ne s'agit à ce stade que de pistes qu'il convient de confirmer avec des études complémentaires futures. Ils nous permettent tout de même d'appréhender la manière dont les managers de notre échantillon utilisent les outils de gestion à leur disposition lorsqu'ils sont en présence d'un fait religieux au travail. Ainsi, les résultats de notre recherche permettent de développer trois axes de discussion avec la littérature existante. Ils permettent d'enrichir le concept d'édition ainsi que les travaux sur l'instrumentation de gestion. Ils sont également à mettre en relief avec la littérature existante sur la question de la gestion du fait religieux au travail.

##### ***4.1/ Apports au concept d'édition et les variables qui guident le comportement du manager dans l'utilisation des règles d'édition***

Les règles d'édition ont été identifiées dès les premières recherches dans le courant néo-institutionnaliste sociologique Scandinave (Sahlin-Andersson, 1996). Cependant, peu de travaux se sont consacrés à l'étude des règles d'édition au sein des organisations au niveau du manager de proximité. L'objectif de notre recherche exploratoire était d'expliquer les différences de sens entre l'idée de départ, véhiculée par l'outil de gestion et l'usage de ce dernier.

Nos résultats soulignent que ces règles ne sont pas exclusives, il est possible que certains éléments des pratiques de gestion soient copiés, tandis que d'autres soient modifiés ou omis. La frontière entre ces règles d'édition sont poreuses. Dans le cadre de notre recherche, il semble qu'il y a souvent une substitution de l'addition par l'omission. La suppression d'un critère ou d'une règle est souvent remplacée par un ajout. Dans le même esprit, l'ensemble des règles

d'addition et d'omission du processus d'édition peut aboutir ou être associé à une forme d'altération de l'outil proposé initialement.

Ces résultats invitent à une réflexion approfondie sur les différentes règles d'édition en lien avec le contexte et les caractéristiques des acteurs. Plusieurs variables semblent influencer et guider la manière dont le manager va mobiliser les règles de gestion.

- Les caractéristiques personnelles du manager : Son parcours, ses expériences, sa religiosité.
- Les caractéristiques relationnelles : Sa relation avec le salarié.
- Les caractéristiques professionnelles : l'attitude professionnelle des salariés exprimant sa religiosité au travail (assiduité...).

Ces variables sont très diverses et ne sont pas exclusives. Par ailleurs, le secteur d'activité peut également être une variable. Nos résultats semblent suggérer que le secteur public étant plus structuré par des outils de gestion, qui relèvent de textes de lois, orienterait vers la règle de « copie ». Cependant, Gaillard (2019) évoque le cas d'une collectivité locale dans laquelle la régulation de l'expression religieuse diffère entre les services. Il explique ainsi une différence entre la posture affichée et la posture effective vu que « *certain services sont en difficultés dans l'application de cette stricte neutralité, qui répond pourtant à un « impératif » (Galindo & Zannad, 2014, p.43). Si certains services semblent effectivement exercer cette posture, d'autres pratiquent la posture d'accommodements raisonnables* » (Gaillard, 2019, p.318-319). Le type de recrutement – par concours ou non – que du type de la fonction publique (Etat, territoriale, etc.) peut constituer une voie d'approfondissement.

#### ***4.2/ Apport aux travaux sur l'instrumentation de gestion***

Cette recherche souligne l'importance des outils de gestion dans l'étude de l'expression du FRT en mettant en lumière la diversité des pratiques de gestion de la diversité. L'adoption des outils n'est pas binaire (adhésion à la nouvelle norme ou de manière symbolique). Nos résultats montrent que les utilisateurs (managers proximité) peuvent tenir des rôles différents de ceux qui étaient implicitement prévus par les outils de gestion (statut du fonctionnaire, règlement et charte). La flexibilité structurelle (rigidité) de l'outil mériterait alors une réflexion plus approfondie afin de comprendre les caractéristiques des outils dans l'utilisation des règles d'édition pour gérer le FRT.

### ***4.3/ Apports à la littérature sur la gestion du fait religieux au travail***

Cette recherche permet également d'enrichir la littérature sur la gestion du fait religieux au travail. Galindo & Oiry (2021) ont à cet égard montré que les organisations ont été contraintes de penser et de mettre en place des dispositifs de gestion afin de gérer le FRT - les outils de gestion ayant dès lors une place centrale (p.42-43). Ils montrent également une difficulté des organisations pour diffuser ces outils de gestion (p. 43). Notre recherche permet d'enrichir leurs travaux en se focalisant sur la manière dont le manager de proximité utilise ces outils. En montrant que certains facteurs (ambiguïté de l'outil et religiosité du manager) peuvent influencer l'appropriation puis la diffusion de ces outils par les managers de proximité constitue un apport en soi - même si certains travaux avaient déjà montré un impact de la religiosité sur les comportements managériaux (Guillet & Brasseur, 2019; Guillet, 2020 a et b) et sur les tensions de rôles pouvant découler de ces dispositifs de gestion (Volia, 2020). Ceci illustre le souci pour le management de penser des outils de gestion qui seront utilisés en accord avec la logique initialement désirée. Il ressort de notre étude exploratoire une nécessité pour les organisations de procéder par étape et avec rigueur lorsqu'il s'agit de proposer des outils pour gérer le FRT. Il convient d'éviter au maximum les ambiguïtés. D'un autre côté sur un sujet aussi sensible que le FRT (Honoré & al., 2020), il est important de tenir compte de la manière dont le manager peut accueillir l'outil de gestion - et plus globalement la politique de l'organisation. Volia (2020) ayant montré que la gestion du FRT par l'organisation pouvait en elle-même être source de conflit de rôles pour le manager, il serait intéressant d'approfondir cette question. Cela nous conduit à une interrogation: y-a-t-il une relation entre ces conflits de rôles et la religiosité du manager ? La posture même du manager sur cette question du FRT semble pouvoir évoluer dans le temps comme le montre Cintas (2021) - alors que la religiosité du manager n'évolue pas entre-temps - en raison de ses expériences et réalités professionnelles (p.87). Il serait en cela intéressant de s'intéresser aux dynamiques pouvant être en jeu et pouvant conduire à une évolution dans la manière dont le manager va être à l'initiative parfois, mais aussi s'approprier et diffuser l'outil de gestion.

### **Conclusion**

Cette recherche exploratoire permet d'éclairer la manière dont le manager de proximité est amené à se saisir des outils de gestion mis à sa disposition par son organisation. Plusieurs règles d'édition semblent apparaître : le manager de proximité pouvant être dans la copie, l'addition

etc. de l'outil. Ce faisant, nous décrivons le rôle des managers de proximité et la diversité des usages des outils de gestion dans la circulation des idées sur le FRT. Nous montrons que ces acteurs ne sont pas passifs dans la diffusion d'un outil de gestion, mais disposent d'une capacité d'agence dans la diffusion des idées sur le FRT par des arrangements locaux, voire à du "bricolage". Toutefois, notre recherche comporte des limites qui résultent notamment de sa nature exploratoire - la plus importante d'entre elles étant l'effectif de notre échantillon. D'autres recherches sont donc nécessaires. Toutefois en permettant une meilleure compréhension de l'usage par le manager de proximité des outils de gestion, notre recherche a un intérêt pratique : permettre au sommet stratégique de mieux penser et agencer les outils de gestion servant à gérer l'expression religieuse au travail. Notre recherche peut également donner une grille d'analyse permettant aux formateurs et coachs d'améliorer leurs interventions au sein des organisations.

## **Bibliographie**

**Bachir Bendaoud., H.** (2020). Les outils de gestion, des véhicules et régulateurs de logiques institutionnelles au sein des organisations publiques ? Analyse d'un nouvel outil de gestion de transparence financière au sein des communes, le rapport d'orientation budgétaire (le ROB). Thèse de doctorat en science de gestion, comptabilité, contrôle et audit. CNAM.

**Banon, P., & Chanlat, J.** (2014b), La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines, in Perret V., Nogatchewsky G. (dir.), *L'état des entreprises 2014*, Paris, La Découverte, Coll. Repères, p 31-44.

**Château Terrisse P. & Oiry E.**, « La construction des outils de gestion dans les entreprises sociales : les apports du concept d'édition », *Finance Contrôle Stratégie*

**Cintas, C., Gosse, B., & Vatteville, E.** (2012). Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines, in Barth I., *Management et Religion*, Éditions EMS, 83-98.

**Cintas, C., Héliot, Y. & Sprimont, P.-A.** (2020), Religious accommodation in France: decoding managers' behaviour, *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

- Cintas, C.** (2021). Le fait religieux dans les organisations : les enseignements pour le management du témoignage d'un directeur de Centre éducatif fermé. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 83-94.
- Codo, S.** (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 63-79.
- Condomines, B., & Hennequin, E.** (2013). Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5(1), 12-27.
- Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E.** (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147.
- Douglas, M.** (1986). *How institutions think*. NY: Syracuse University Press.
- Friedland, R. & Alford, R.** (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. W. Powell and P. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press).
- 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 présentée et soutenue au Mans, le 3 décembre 2019.
- Galindo, G., & Surply, J.** (2010). Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 29-54.
- Galindo, G. & Zannad, H.** (2014). Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 40-53.
- Galindo, G. & Oiry, E.** (2021). Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 37-48.
- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Whetten, D.** (2014). Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1206-1220.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R.** (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.

- Guillet, O. & 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.
- Guillet, O.** (2020a), Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 66 (XXVI), p.189-220.
- Guillet, O.** (2020b), *Le comportement des managers en présence d'un fait religieux au travail Étude exploratoire des facteurs contextuels et des dynamiques comportementales sous le prisme de la théorie du comportement planifié*. Thèse de doctorat, Université de Paris.
- Honoré, L.** (2018). La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité. Actes du 29<sup>ème</sup> congrès AGRH, 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon.
- Honoré, L.** (2019). Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail. Actes du 30<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux.
- Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H.** (2019). Religion et management : état des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281(4), 59-77.
- Janand, A.** (2013). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises (Thèse de doctorat), université Paris II Panthéon-Assas.
- Jones, C., Boxenbaum, E., & Anthony, C.** (2013). The Immateriality of Material Practices in Institutional Logics. *Institutional Logics in Action, Part A Research in the Sociology of Organizations*, 51-75.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T.** (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields : An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3). 333-363.
- Meyer, J. W., & Rowan, B.** (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Pache A.C. & Santos F.** (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Paillé, P. & Mucchielli, A.** (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R.** (1978). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. NY: Stanford Business Books.
- Radcliffe-Brown, A.** (1940). On Social Structure. *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 70(1), 1-12.
- Reay, T., & Hinings, C. R.** (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Sahlin, K. & Wedlin, L.** (2008). Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 218- 242.
- Sahlin-Andersson K.** (1996). Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields, in B. Czarniawska et G. Sevón. *Translating organizational change*, 69-92.
- Scott, W. R.** (1994). ‘Conceptualizing organizational fields: linking organizations and societal systems’. In Derlien, H.-E., Gerhardt, U. and Scharpf, F. W. (Eds), *Systems Rationality and Partial Interests*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 203–21.
- Thiéart, R., & al.** (2014). *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod
- Thornton, P. H., & Ocasio, W.** (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*, 105(3).
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M.** (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Tracey, P.** (2012). Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 87-134.
- Volia, J-C.** (2020). *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité. Une recherche-intervention au sein d’une grande entreprise française de télécommunications*. Thèse de doctorat, Université de Paris.
- Volia, J-C., Guillet, O., & Gaillard, H.** (2019). Management du fait religieux au travail : revue de littérature française critique et pistes de recherche » Actes du 30<sup>ème</sup> congrès de l’AGRH - La GRH peut-elle sauver le travail ? – du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux.
- Weber, M., Roth, G., & Wittich, C.** (1978). *Economy and Society*. CA: University of California.

**Zucker, L. G.** (1988). Where do institutional patterns come from?: Organizations as actors in social systems. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. (pp. 23–49). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.