



UNIVERSITÉ PARIS II
PANTHÉON-ASSAS

BANQUE DES MEMOIRES

**Master de Recherche en Sciences de Gestion
Dirigé par le Professeur Nathalie Guibert
2017**

RELIGIOSITE-LEADERSHIP :

***IMPACT DE LA RELIGIOSITÉ SUR LES
ATTENTES DES FOLLOWERS***

GUILLET OLIVIER

Sous la direction de Mme Voynnet-Fourboul Catherine

AVERTISSEMENT

L'Université Panthéon-Assas Paris 2 n'entend accorder aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été menée lors de ma formation au Master 2 Recherche en Sciences de Gestion à l'université Panthéon-Assas. Grâce à cela, j'ai pu bénéficier de l'expérience ainsi que du climat particulier¹ régnant au laboratoire de gestion de l'université (LARGEPA). Je tenais en premier lieu à remercier l'ensemble du Laboratoire.

Je tenais plus particulièrement à remercier ma directrice de mémoire, Madame Voynnet-Fourboul Catherine, pour l'aide qu'elle a pu m'apporter dans la rédaction de ce premier travail de recherche. Elle a su me guider et m'aider à avancer ainsi qu'à gagner en autonomie.

Je tenais, par ailleurs, à assurer ma considération à Monsieur Étienne Maclouf, qui à travers notre premier échange lors de la remise des diplômes de la promotion 2015-16, de son cours de méthodologie en Ressources Humaines mais aussi des réunions mensuelles des cahiers de recherche, a su m'aider à construire une réflexion pertinente et à gagner en confiance.

Je tenais également à remercier l'ensemble de mes enseignants du Master 2 Recherche, qui l'année durant, ont su être à l'écoute, et m'encourager. Je pense notamment aux professeurs Franck Brillet, Véronique Chanut, Nathalie Guibert, Patrick Hetzel, Martine Pelé et Didier Vinot, ainsi qu'à Messieurs et Mesdames Dorin Militaru, Virginie Pez, Yolande Piris, Daniel Hervouët et Jean-Baptiste Welté sans qui la réalisation et la rédaction de ce mémoire n'auraient pas été possible.

Je tenais aussi à exprimer ma gratitude à Gaëlle Gloppe pour son soutien quotidien et sa grande disponibilité.

Je souhaite aussi faire participer ma famille à cette page, sans qui ce travail fût irréalisable...et notamment ma fille, Melle Guillet Saydi Aya...qui m'a donné l'énergie, le courage et la force de persévérer...et mon épouse Mme Saydi Amina pour son soutien et son aide au quotidien.

Pour finir, je tenais à remercier ma collègue, et amie, Isabelle Pointet, pour son aide, ses conseils et son travail de relecture, ainsi que l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation de ce mémoire. Je pense à mes camarades de promotion, Pierre Buffaz et Christophe Tabib, ainsi qu'à l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à mes entretiens qualitatifs.

Sans vous, ce travail n'aurait pas pu aboutir.

¹ favorisant la réflexion et l'activité intellectuelle

RÉSUMÉ

Le but de cette recherche est **d'identifier en quoi la religiosité peut impacter les attentes des followers**. Ayant peu de travaux de recherches portant sur le concept de religiosité en France, ce travail exploratoire et qualitatif a pour objet de poser les premières pierres d'une recherche doctorale plus approfondie.

Il s'agit ici de répondre à des préoccupations managériales, en termes de gestion de la diversité religieuse notamment, et à des travaux de recherche qui invitent à ne pas exclure l'étude de la religiosité, notamment du leadership spirituel.

Le cadre conceptuel de cette étude se situe au niveau de la première phase du modèle Rubicon, et utilise le modèle du comportement planifié d'Ajzen (1991) comme le préconise Behrendt, Matz & Göritz (2017), ainsi que le concept de contrat psychologique.

En s'appuyant sur les travaux de Rokeach et Schwartz, il est possible d'établir une cartographie des valeurs de base compatibles avec la religiosité, afin de montrer l'impact de la religiosité sur les valeurs puis les comportements.

Or Ajzen estimant que les valeurs et la religion puissent être des antécédents à son modèle (Leeuw, Valois, Ajzen & Schmidt, 2015) il a semblé intéressant de tenter de répondre à la question de savoir si **la religiosité pouvait être un antécédent aux buts et attentes de la phase pré-décisionnelle du modèle Rubicon notamment à travers la création d'un contrat psychologique entre le follower et l'organisation et/ou le leader**.

Le résultat de cette recherche est instructif en lui même. En effet, elle permet d'identifier :

- d'une part, les convergences d'attentes et comportements entre les followers (toutes religiosités confondues)
- d'autre part, l'impact de la culture française sur les valeurs et représentations des followers (croyants compris).

Ce constat rend encore plus légitime l'étude de la religiosité des salariés dans le cadre français...en raison notamment des spécificités de la culture nationale.

Elle nous permet aussi de conclure sur l'importance de mettre en œuvre une vraie communication, en interne et en externe, ce qui en soi constitue des pistes de recherches ultérieures.

ABSTRACT

The aim of this research is to **identify how religiosity can impact the expectations of followers**. Having few researches on the concept of religiosity in France, this exploratory and qualitative work aims at laying the foundations for a more thorough doctoral research.

The goal here is to respond to managerial concerns, in terms of managing religious diversity, and researches that encourages the study of religiosity, including spiritual leadership.

The conceptual framework of this study is at the level of the first phase of the Rubicon model and uses the model of planned behavior of Ajzen (1991) as recommended by Behrendt, Matz & Göritz (2017), as well as the concept of psychological contract .

Based on the work of Rokeach and Schwartz, it is possible to establish a mapping of the basic values compatible with religiosity, in order to show the impact of religiosity on values and then behaviors.

As Ajzen believed that values and religion could be antecedents to his model (Leeuw, Valois, Ajzen & Schmidt, 2015), it seemed interesting to try to answer the question of whether **religiosity could be an antecedent to the goals and Expectations of the pre-decision making phase of the Rubicon model in particular through the creation of a psychological contract between the follower and the organization and / or the leader.**

The result of this research is instructive in itself. Indeed, it makes possible to identify:

- on the one hand, the convergences of expectations and behaviors between followers (all religiosities combined)
- on the other hand, the impact of French culture on the values and representations of followers (including believers).

This observation makes it even more legitimate to study the religiosity of employees in the French context ... due in particular to the specificities of national culture.

It also allows us to conclude on the importance of implementing real communication, both internally and externally, which in itself constitute tracks for future research.

TABLE DES MATIERES

Introduction	7
Partie I : Revue de littérature	12
SECTION I : PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE EN MATIERE D'ATTENTES DES « FOLLOWERS » EN LIEN AVEC LA RELIGIOSITE	15
I. LES ATTENTES DES FOLLOWERS EN MATIERE DE CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES LEADERS	15
II. LES ATTENTES DES FOLLOWERS EN MATIERE DE ROLE DES LEADERS	16
III. LES ATTENTES DES FOLLOWERS A TRAVERS LE CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	23
SECTION II : DISCUSSION AUTOUR DU CONCEPT DE RELIGIOSITE	29
SECTION III : IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES DES « FOLLOWERS »	40
SOUS-SECTION I L'IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES A TRAVERS LES VALEURS DES « FOLLOWERS »	41
I. APPROCHE DE MILTON ROKEACH	41
II. APPROCHE DE SHALOM SCHWARTZ	45
SOUS-SECTION II : L'IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES DES « FOLLOWERS » A TRAVERS L'IMPACT DES PRESCRIPTIONS/INTERDITS ET DE LA COMMUNAUTE	57
SYNTHESE DE LA PARTIE I	61
Partie II : Approche épistémologique et méthodologique	63
SECTION I : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, LE CHOIX DU CONSTRUCTIVISME	65
SECTION II : APPROCHE METHODOLOGIQUE	67
SOUS-SECTION I : CHOIX DE LA DEMARCHE QUALITATIVE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS	68
I. CHOIX D'UNE APPROCHE QUALITATIVE	68
II. CHOIX DE L'ETUDE DE CAS ET MISE EN ŒUVRE	69
A/ Recours et positionnement dans l'étude de cas	69
B/ Mise en œuvre de la phase exploratoire de l'étude de cas	71
SOUS-SECTION II : MISE EN ŒUVRE DE LA COLLECTE ET DU TRAITEMENT DE DONNEES	75
I. COLLECTE DE DONNEES ET ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN	75
II. TRAITEMENT DES DONNEES	78
A/ Méthodologie de traitement : « l'analyse en mode écriture »	79
B/ Choix de l'outil informatique	80

Partie III : RESULTATS ET APPORTS DE LA RECHERCHE	83
SECTION I : RESULTATS DE LA RECHERCHE	85
SOUS-SECTION I : DESCRIPTIF ET ENSEIGNEMENTS RESULTANT DES ENTRETIENS	86
SOUS-SECTION II : DESCRIPTIF DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	88
I.L'analyse et la description des murs d'images et des scénarios	90
II.L'analyse et la description des questions ouvertes	105
SOUS-SECTION III : CONFRONTATION ENTRE LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LA REVUE DE LITTERATURE ET PREMIERS ENSEIGNEMENTS	111
I.L'impact des représentations sur l'appréhension de la religion et de la religiosité par les Followers	111
II. L'impact de la religiosité sur les attentes des followers et la mise en place d'un contrat psychologique	113
SECTION II : APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE	117
Conclusion	120
Table des figures et tableaux	121
BIBLIOGRAPHIE	123
SOMMAIRE ANNEXES	127

Introduction

La fonction Ressources Humaines (FRH) a pour objet de répondre aux besoins de l'organisation aussi bien en termes de compétences que d'adaptabilité. Ses missions s'inscrivent en parallèle sur deux échelles de temps différents : le quotidien et le long terme. Les évolutions, qu'elle doit anticiper, ne sont d'ailleurs pas sans lien avec des changements dans l'environnement de la firme. Il peut s'agir d'évolutions légales, technologiques, démographiques et/ou sociologiques². Leurs prises en compte est utile pour la gestion de la diversité, de déploiement d'un management interculturel et d'instauration d'un leadership efficace. L'entreprise peut ou non les utiliser. Un des prismes de cette analyse peut s'opérer à travers la religiosité des individus. L'objet de ce mémoire est justement d'étudier la relation religiosité-management.

Cette question répond à de nombreux enjeux, tant empirique que théorique. En effet, empiriquement, le but de cette étude est d'identifier l'influence potentielle de la religiosité des individus sur leurs attentes et attitudes dans l'organisation. Cette compréhension permettrait de mieux gérer les conflits liés à la différence et l'interculturalité des individus³, et ainsi, de manière plus générale, pouvoir faire face et comprendre les difficultés et tirer profit des avantages liés à la gestion de la diversité religieuse⁴. Il s'agit, à terme, de pouvoir mettre en œuvre un style de leadership adapté dans une société de plus en plus multiculturelle et mondialisée. Académiquement, cette question permet également de répondre à des travaux de recherche qui invitent à ne pas exclure l'étude de la religiosité. À titre d'exemple, on peut citer les travaux des professeurs Barth (2012), Bailey (2001), Harvey (2001), Hicks (2002)... Il y a donc à la fois un intérêt académique et managérial à cette recherche sur la relation leadership-religiosité.

Cette interrogation a germé durant mon exercice professionnel, et devant le constat que la religiosité puisse amener à des pratiques différentes du corps enseignant... notamment à la suite des événements de Janvier 2015. Devant les difficultés à organiser les échanges concernant la minute de silence, une évidence m'est apparue : les tensions constatées en salle de cours devaient probablement exister en entreprise⁵. Ceci m'a alors conduit à réaliser un mémoire en fin de Master1 Sciences du Management (Université Paris11) sur « la gestion du fait religieux dans les établissements scolaires » sous la supervision de Madame Joëlle Surply. Cette réflexion⁶ m'a conforté dans ce désir de continuer cette étude en Master2 Sciences de gestion (Université Paris2) puis en Doctorat... en ayant le sentiment qu'il s'agissait d'un levier intéressant et peu exploité en France en matière de leadership.

² permettant ainsi d'anticiper les évolutions de la composition, des compétences et des attentes de la masse salariale

³ Au minimum en limitant les conflits mais aussi, au mieux, en les utilisant comme élément de création de richesse comme le suggère Hicks (2002)

⁴ A ce titre de nombreuses études, telles que celle de 2016 réalisée par l'Institut Randstad et l'Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE), montrent une croissance des manifestations religieuses dans les organisations

⁵ Il s'agissait pour l'essentiel de classes d'étudiants (BTS et DCG) en alternance...et donc en contact avec l'entreprise.

⁶ ainsi qu'une expérience réalisée par une collègue consistant à utiliser la religion comme facteur pour obtenir de certains élèves le respect du règlement intérieur en matière de consommation d'aliments dans l'établissement

Bien qu'initialement, cette recherche dût porter sur le concept de « religion », il a semblé plus pertinent, avec l'avancement de la revue de littérature, de m'intéresser à la « religiosité »⁷. En effet, des travaux de recherche en psychologie ont pu montrer que les valeurs entre croyants sont assez proches, et comportent de nombreuses convergences alors qu'il existe de grandes divergences entre croyants et non croyants. Le critère de divergence au niveau des valeurs entre individus se situe plutôt au niveau de leurs religiosités (Schwartz, 2012). Ce mémoire s'intéressera donc bien à la relation management-religiosité.

À ce titre, de nombreux articles de recherche, outre atlantique, s'intéressent déjà à l'impact du religieux sur le management. Isabelle Barth (2012, p. 31-32) invite à entamer des programmes de recherches en relation notamment avec « *les valeurs et comportements en entreprise en lien avec des références religieuses* » ainsi que sur la « *diversité religieuse et adaptations organisationnelles* » mais aussi l'« *unité et identité de la personne au travail* ». Cette dernière précise que ce type de travaux serait justifié par le contexte de « séparation », autrement dit, le cadre laïc, et l'« *émergence massive d'une communauté musulmane* »⁸ qui « *modifie les équilibres entre religion (catholique ou protestante) et entreprise* »⁹. En ce sens, le contexte français, dans lequel nous nous trouvons, pourrait présenter un intérêt majeur, et notamment à travers ses principes fondateurs que sont : la rationalisation et la sécularisation¹⁰. En effet, l'étude de la religiosité en France peut être perçue comme un élément de tabou¹¹, relevant strictement de la sphère personnelle, voire d'un interdit¹². Il est intéressant de noter que la réglementation française bien qu'interdisant toutes formes de discrimination religieuse, et prohibant notamment à l'État de s'intéresser à ce qui relève du religieux, autorise la collecte et le traitement des données concernant les opinions politiques, philosophiques ou religieuses, sous couvert d'anonymat (article 8-III de la Loi du 6 janvier 1978 modifiée le 6 août 2004).

« Article 8 (Loi du 6 janvier 1978 modifiée le 6 août 2004)

III. - Si les données à caractère personnel visées au I sont appelées à faire l'objet à bref délai d'un procédé d'anonymisation préalablement reconnu conforme aux dispositions de la présente loi par la Commission nationale de l'informatique et des libertés, celle-ci peut autoriser, compte tenu de leur finalité, certaines catégories de traitements selon les modalités prévues à l'article 25 (autorisation de la CNIL). [...] »

⁷ Les termes de « religion » et de « religiosité » sont définis dans la section 2 de la revue de littérature. De manière simplifiée, la religiosité représente la « disposition sentimentale par rapport à la religion » conduisant à un niveau d'engagement religieux. On peut ainsi être croyant ou non croyant...mais aussi vivre son rapport à la chose religieuse avec des intensités différentes, notamment en termes de pratiques.

⁸ Cette préconisation a été prise en compte au niveau de la composition de l'échantillon notamment.

⁹ Il semble intéressant de noter que le cadre spatial de cette analyse correspond aux pays dits « industrialisés » tels que la France.

¹⁰ Il s'agit de l'« action de soustraire une fonction, une institution sociale à la domination, à l'influence religieuse, ecclésiastique, de (la) mettre entre les mains des laïcs, des pouvoirs publics; résultat de cette action » et donc « de donner à quelque chose un caractère laïc, non religieux, non sacré » (consultation du site du CNRTL du 09/08/2017 <http://www.cnrtl.fr/definition/s%C3%A9cularisation>)

¹¹ A titre d'exemple, on peut voir les nombreuses réactions suite à l'enquête portant sur la diversité destinée à des enfants en Corse (voir article : <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/03/19/01016-20170319ARTFIG00095-corse-une-enquete-sur-la-diversite-destinee-a-des-enfants-fait-polemique.php>)

¹² En ce sens, on peut voir par exemple que la réglementation (loi du 27 mai 2008 par exemple) interdit par exemple les discriminations en raison des croyances des individus (voir fiche sur le site <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/rerelations-au-travail/harcelement-discrimination/article/la-protection-contre-les-discriminations>)

Tout ceci implique, après prise de contact avec la CNIL, de penser une méthodologie de recueil et de traitement des données conformes à la réglementation et permettant de traiter de la « religiosité » sans avoir à subir les différents blocages possibles résultant du contexte particulier de notre pays.

Identifier l'angle sous lequel il convenait d'aborder ce mémoire n'a pas été chose aisée. La thématique de la religiosité étant peu traitée en France, de multiples questions étaient dès lors possibles, telles que :

- l'impact de l'âge sur la religiosité et son implication managériale,
- les spécificités de la religiosité sur la gestion de la diversité,
- l'influence de la religiosité des personnes sur la confiance qu'ils inspirent,
- la particularité du management interculturel sur des populations ayant des religiosités différentes,
- la relation religiosité-leadership
- la relation religiosité-comportement organisationnel,
- la relation religiosité-utopie organisationnelle,
- la gouvernance extérieure des comportements organisationnels à travers la communauté religieuse...

Or bien qu'en interaction et complémentaire, ces différentes questions qui ne peuvent pas être traitées ensemble, au risque de rester dans du superficiel, peuvent servir de fil conducteur à un futur « programme de recherche ». En cela, cette question de la relation religiosité-management semble pertinente de par les multiples questions potentielles de recherche qu'elle offre... telles que :

- l'étude des éléments pouvant faire varier la religiosité (culture d'entreprise, âge, etc.),
- les mesures provenant des Ressources Humaines (RH) pouvant être mise en œuvre,
- la relation leadership-religiosité,
- la prise en compte de la religiosité dans la construction des stratégies d'organisation voire des politiques publiques...

Le fil conducteur de cette recherche a été double : l'intérêt académique et l'utilité managériale. En ce sens étudier la relation religiosité-management sous l'angle du leadership semble nécessaire. En effet, d'après Yukl (2012) l'essence même du leadership est « *d'influencer et faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs.* » (Behrendt, Matz & Göritz, 2017).

Afin de répondre aux besoins futurs des managers, il semble intéressant de s'orienter vers une vision prospective pour identifier les caractéristiques du leadership nécessaires pour conduire ces collaborateurs, et ainsi anticiper les compétences qu'il faudra développer chez les leaders. Ce type d'analyse, qui correspond à une des tendances en termes de recherche depuis le début des années 2000 (Dinh et al, 2013), nécessite de déterminer les comportements que le leader devra mettre en œuvre afin de pouvoir conduire les collaborateurs à l'efficacité. Ceci nécessite également d'identifier les attentes et réactions des subordonnés face à ce dernier.

Il convient tout d'abord de revenir sur le concept de leadership. Ce dernier est un concept complexe et correspond à « *un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne*

sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis ». Il s'agit de la « capacité de mobilisation et de fédération d'individus » exercée par un « leader » de fait ou de droit. Le leadership de droit résulte du pouvoir hiérarchique et découle du lien de subordination résultant du contrat de travail alors que le leader de fait entraînera les autres grâce à ses « qualités personnelles ou son projet » telles que le charisme, ses compétences et son talent. (Plane, 2015).

Max Weber développe d'ailleurs une partie de son analyse sur les affinités entre croyance religieuse et éthique professionnelle. Il s'interroge sur les valeurs qui préexistent à l'action. Or, des modèles « utopiques » ont permis de montrer et d'illustrer la relation entre « valeurs religieuses » et leadership, comme pour les coopératives basques¹³. L'entreprise coopérative apparaît comme un choix éthique reposant sur la solidarité, l'œcuménicité, la double créativité, et la responsabilité. Or dans ce cas, la genèse du mouvement est liée à son environnement de croyances et pratiques. L'expérience basque est à la fois sociale, identitaire et religieuse. Cette dernière s'exprime à travers un lien institutionnel existant entre l'Église et le mouvement coopératif et les références religieuses implicites figurant dans les valeurs de ce mouvement. Les valeurs idéologiques et religieuses vont être utilisées par le leader pour motiver et faire vivre l'utopie. Ceci illustre que les valeurs idéologiques et religieuses peuvent être utilisées comme motivation fondamentale pour une action économique rationnelle. (Itçaina, 2002)

L'étude du leadership a connu de nombreuses évolutions dans le temps. Depuis les travaux de McGregor, qui opposent deux conceptions de l'homme au travail (théorie X et théorie Y), et illustrent ainsi deux styles de leadership différents (Plane, 2015), les chercheurs sont passés d'une approche par les traits et caractéristiques du leader, au leadership transactionnel puis transformationnel, avant d'étudier le leadership spirituel. La figure 1, qui illustre les spécificités de ces différents types de leadership, permet de voir que ces derniers ne sont pas incompatibles les uns avec les autres. Ainsi un leader peut exercer à certains moments un leadership classique et à d'autres un leadership transactionnel. (Voynet-Fourboul, 2016).

Figure 1: Différents modèles de leadership (Beazley, 2002)

LEADERSHIP CLASSIQUE	LEADERSHIP TRANSACTIONNEL	LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	LEADERSHIP SPIRITUEL
Commandement, urgence Domination Contrôle des ressources Dissymétrie des compétences	Récompense contingente Transaction constructive Management par l'exception Actif et passif Transaction corrective	Une influence idéalisée Un leadership inspiré Une stimulation intellectuelle Une considération individualisée	Valoriser les enjeux personnels des autres Reconnaître la dignité de chacun Réconcilier les aspects privés et professionnels Aider les autres à fournir davantage Rêver et faire rêver

¹³ fondées par des prêtres que cela soit du côté espagnol ou français

S'intéresser à la relation religiosité-leadership semble en ce sens porteur. Par ailleurs, il m'a semblé qu'il s'agissait d'une sorte de « pierre angulaire » permettant de faire du lien entre beaucoup de thématiques en matière de comportements organisationnels. On peut en effet estimer qu'appartenir à une communauté religieuse, ou même adopter une certaine religiosité peut impliquer des choix et des modèles de raisonnement spécifique...qui conditionneront certains comportements au sein des organisations et nécessitent la mise en œuvre d'un certain type de leadership. Ainsi, la religion affecte « *le développement des valeurs, à travers un enseignement de valeurs explicites ou implicites et en poussant à des comportements qui sont cohérents avec les valeurs approuvées par la religion* » (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183). Ceci implique de comprendre le mécanisme précis de la relation leadership-religiosité si on veut pouvoir avoir un véritable intérêt managérial, afin d'être en mesure d'analyser le phénomène et de pouvoir opérer à des propositions, en se reposant sur une compréhension des attitudes humaines liées à la religiosité dans l'organisation.

Le séminaire de Recherche du LARGEPA du mardi 6 juin 2017 a été essentiel en me permettant de préciser ma question de recherche et l'orientation à donner à mon mémoire de recherche. En effet, l'analyse de cette relation leadership-religiosité pouvant être étudiée sous trois angles différents (celui du « follower » (le collaborateur), celui du « contexte » (l'organisation), et celui du « leader »), il m'a semblé essentiel d'une part de ne pas mélanger les approches, et d'autre part d'opérer un choix, qui en l'espèce est celui du « follower ». En ce sens, l'étude de la relation entre religiosité et comportements au niveau individuel pourrait permettre d'identifier les attentes des « followers » dans leurs rapports au leader et cela en fonction de leurs religiosités. Le choix a été d'exclure les comportements collectifs afin de bien rester sur une question de recherche unique, sachant que cette dimension renvoie notamment à des questions de gestion de la diversité, management interculturel...

Penser la relation « religiosité-attente du follower » pourrait permettre à terme de développer les compétences des leaders en matière de leadership.

Partie I :

Revue de littérature

Décider de suivre un leader n'est pas un acte anodin. Il s'agit en général d'une décision, impliquant certains comportements, et souvent assortie d'attentes de la part du « follower ». (Kouzes et Posner, 1993). Ces dernières reposent sur ce que les dirigeants peuvent offrir et la manière avec laquelle ils peuvent répondre aux besoins et désirs des collaborateurs. Alors que de nombreux travaux de recherches portant sur le leadership insistent sur la notion d'attentes des followers, Zárata Torres (2009) constate qu'« *il est encore difficile de savoir ce que veulent les adeptes, ce qu'ils attendent de leurs dirigeants* ». Il remarque que d'après la théorie de la catégorisation (Lord, Foti et De Vader, 1984 ; Lord, Foti et Phillips, 1982 ; Lord et Maher, 1990, 1991), elle-même dérivée des théories cognitives de la catégorisation (Rosch, 1978), l'efficacité d'un leader dépend en grande partie des perceptions des followers à son sujet, et donc de sa capacité à intégrer leurs attentes (Haslam, 2004, p. 44). Par ailleurs, pour Hickman (1998, p. 345) l'influence du leader sur ses followers résulte de sa capacité à s'adapter à leurs attentes. Pour Matviuk (2005), les attentes impliquent d'anticiper les comportements des gens, et résultent notamment de facteurs culturels tels que les normes sociales et les règles de communication. En d'autres termes, étudier les attentes des followers vis-à-vis de leur leader revient à s'intéresser à leurs anticipations. Ces dernières résulteraient notamment de normes sociales et varient d'un individu à l'autre, en fonction notamment de leurs personnalités et valeurs.

Étymologiquement, la notion de « valeur » provient du latin « valor », qui dérive du mot « valere » signifiant « être fort, puissant ». D'après le dictionnaire LAROUSSE, il s'agit notamment de « *ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donnée comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre* », mais aussi d'une « *mesure conventionnelle attachée à quelque chose, à un symbole, à un signe* » ou encore de « *ce par quoi quelqu'un est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, professionnel, etc.* ». ¹⁴ La valeur peut porter sur un objet ou une personne. Ce terme dispose de nombreux sens, ce qui conduit à restreindre sa définition à son appréhension psychologique vu que notre sujet est l'étude de l'individu, en l'occurrence le « follower ».

Une valeur correspond à un objet désirable abstrait et sert de principe directeur dans la vie de l'individu (Kluckhohn, 1951, Rokeach, 1973 ; Schwartz, 1992). Rokeach (1968) précise qu'il s'agit d'une « *croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts* ».

Une valeur correspond à une croyance qui permet à l'individu d'arbitrer entre deux choix. Il s'agit d'un étalon entre « ce qui est bien » et « ce qui est mal ».

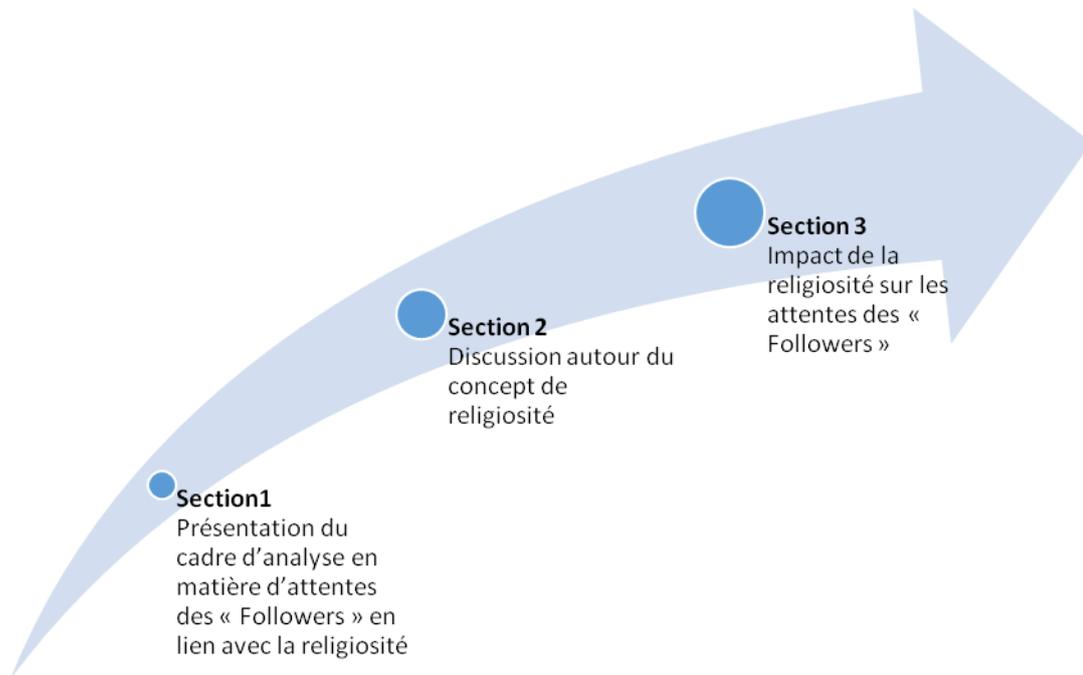
Elle sert aussi à « *caractériser les individus* » et à « *expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements* » (Schwartz, 2006).

Les valeurs « *contiennent une part d'arbitraire, dans le sens où elles véhiculent les idées de la personne sur ce qui peut être bien, juste ou souhaitable.* » Toutefois, elles n'ont pas toutes la même intensité. Certaines sont plus importantes que d'autres. Il est alors possible de les hiérarchiser, et d'établir un système de valeurs propres à chacun. Or la question qui se pose

¹⁴ Consultation site LAROUSSE le 26/04/2017 (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/valeur/80972>)

dans le cadre de ce mémoire est d'identifier si la religiosité du « follower » peut influencer ses valeurs et attentes, et donc son rapport au leader.

Figure 2: Organisation de la revue de littérature



SECTION I

PRESENTATION DU CADRE D'ANALYSE EN MATIERE D'ATTENTES DES « FOLLOWERS » EN LIEN AVEC LA RELIGIOSITE.

I. LES ATTENTES DES FOLLOWERS EN MATIERE DE CARACTERISTIQUES PERSONNELLES DES LEADERS

S'intéresser à l'impact de la religiosité sur les attentes des followers demande tout d'abord d'identifier les caractéristiques personnelles que les collaborateurs peuvent attendre des leaders.

A ce titre, les travaux de Kouzes et Posner sont assez fondamentaux en la matière. Kouzes et Posner (1993, p. 48) ont commencé leur étude au début des années quatre-vingt en interrogeant de très nombreux followers et ont ainsi pu identifier 225 valeurs, caractéristiques et attitudes qu'ils considéraient comme essentielles dans le leadership¹⁵. Zárata Torres (2009) remarque que le résultat a été la découverte des quatre caractéristiques principales qui sont :

- **l'honnêteté,**
- **l'avenir,**
- **l'inspiration,**
- **la compétence.**

La première caractéristique, **l'honnêteté** implique « *la véracité, l'équité dans le traitement des autres et le refus de la fraude, de la tromperie ou de la dissimulation* » (Zárata Torres, 2009). Pour Hackman et Johnson (2000), les leaders vont devoir choisir face à des dilemmes moraux et éthiques, ce qui implique qu'ils tiennent compte de l'impact de leurs actions sur autrui et puissent agir, parfois, contrairement à leurs intérêts (Gini, 1998, p. 232). L'éthique nécessite la vérité et l'équité dans le traitement des autres (Zárata Torres, 2009). Les followers, alors qu'ils souhaitent suivre un responsable honnête, auront la possibilité d'évaluer les choix de leurs leaders. Or « *l'honnêteté implique un ensemble d'obligations spécifiques et morales* » (Ciulla, 1998, p. 80). En cela, on peut estimer que la religiosité puisse impacter cette perception de l'honnêteté à travers des « normes perçues » par les individus et leurs éthiques.

La seconde caractéristique, **l'avenir**, repose sur la capacité du leader à transmettre une vision, et à guider les collaborateurs en leur montrant le chemin à prendre. Cela suppose bien sûr qu'il sache où aller ou, du moins, qu'il en donne le sentiment. Ainsi le leader devra défendre une image particulière de ce qui est possible ou souhaitable pour l'organisation, ce qui va donner du sens aux followers et créer un sentiment d'appartenance à « *une identité commune* » (Nanus, 1998, p. 231). Zárata Torres (2009) constate qu'il s'agit de facteurs de motivation pour les followers.

La troisième caractéristique de l'étude de Kouzes et Posner, **l'inspiration**, renvoie en la capacité du leader à « *transmettre la vision d'une manière telle que les followers se sentiront*

¹⁵ Voir définition en introduction

motivés à le poursuivre et à l'atteindre ». Zárata Torres (2009) constate que l'on peut inspirer soit avec des mots et/ou avec des actes. Or ce dernier constate que les followers « *veulent voir les leaders pratiquer ce qu'ils prêchent* ». Il en résulte que les leaders devront associer actes et paroles s'ils souhaitent répondre aux attentes des salariés. Pour Zárata Torres (2009), cela peut se traduire par la passion et une communication efficace. Ainsi la passion d'un leader serait « *une source d'inspiration* » pour les followers, ainsi que sa manière de communiquer sa vision.

Enfin, au niveau de la **compétence**, l'attente des followers serait que le leader puisse faire les choses utiles et efficaces pour l'organisation. En ce sens, avoir un bon bilan est « *le moyen le plus sûr d'être considéré comme compétent* ». Cela passe par une connaissance technique et concrète des problèmes, dossiers et difficultés dont il a la charge, et la satisfaction des résultats et objectifs qu'on attend de lui (Zárata Torres, 2009).

A la lecture de nombreux travaux, on peut y rajouter la **confiance, l'attention et la volonté d'un sentiment de partenariat**. La confiance aurait un impact sur le charisme du leader, la fidélité, le dévouement envers l'organisation et/ou le leader, et la crédibilité du leader, et proviendrait notamment de la relation de travail. Conger, Kanungo et Menon (2000) estiment en effet que la volonté des followers « *d'être influencée par le leader charismatique dépend en partie de leur confiance dans le leader* ». Ainsi la fidélité et le dévouement à la tâche proviendrait de la confiance (Winston, 2002), elle-même source de crédibilité (Weymes, 2003), et serait ainsi « *le fondement de tout leadership* » (Kouzes et Posner, 2000), et passerait notamment par **de l'attention et du soin de la part des leaders**. Les followers attendent en effet que ces derniers **s'intéressent à eux en tant que personnes, et portent de l'attention à leurs vies personnelles, personnalités et valeurs**. Cela nécessite également de les traiter comme des partenaires. Or le partenariat signifie l'échange d'informations, « *la co-crédation de la vision et de la mission, et le partage des risques et des récompenses* » (Kelley, 1998, p. 201).

Le leader devra ainsi créer des environnements où les followers puissent s'épanouir (Zárata Torres, 2009).

II. LES ATTENTES DES FOLLOWERS EN MATIERE DE ROLE DES LEADERS

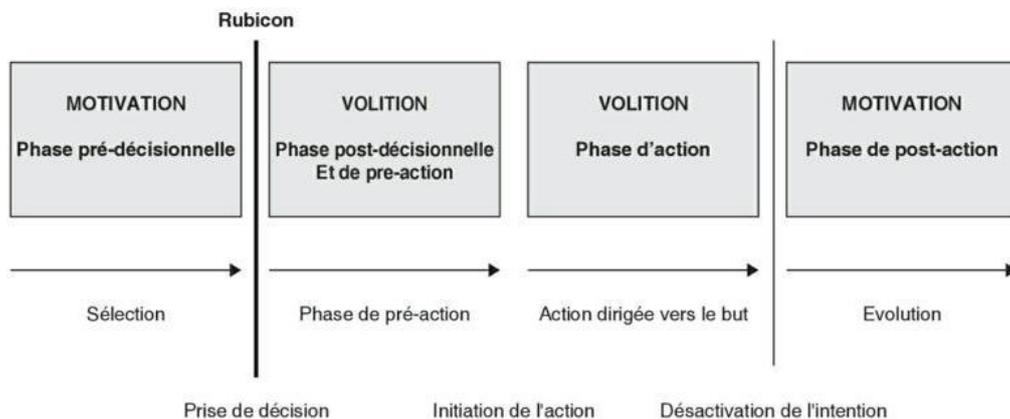
Étudier l'impact de la religiosité sur les attentes du « follower » demande aussi de revenir sur le rôle même du leader. À ce titre, pour Behrendt, Matz & Göritz (2017), **le leader devrait essentiellement s'atteler à permettre les relations entre et avec les individus**. Cela implique de s'intéresser au processus de réalisation des objectifs communs d'une part, et aux relations permettant l'investissement tant au niveau individuel que collectif d'autre part. Ils proposent, à ce titre, d'intégrer dans un modèle large les apports des théories développées en psychologie¹⁶. Ces derniers pourraient alors servir de référence pour permettre aux chercheurs en sciences de gestion de se coordonner. **Ainsi la motivation des followers dépendrait de leurs valeurs individuelles et de leurs attentes**. Ils proposent à ce titre d'utiliser le modèle "Rubicon" d'Achtziger et Gollwitzer (2008) comme base à leurs analyses. Ils reviennent sur le rôle du comportement du leader comme moyen

¹⁶ portant sur la motivation et l'action ainsi que celles portant sur le groupe et l'engagement.

de provoquer des croyances adéquates chez ses subordonnés¹⁷. **Le leader doit également veiller à l'attribution de tâches en fonction de l'intérêt personnel, des compétences de l'individu et de ses valeurs** (Behrendt, Matz & Göritz, 2017). Les auteurs font référence à la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1991) pour expliquer cette relation croyance-comportement.

Le modèle des phases de l'action, dit Rubicon model (Achtziger & Gollwitzer, 2008), intègre les concepts de motivation et de volition¹⁸ dans un ensemble cohérent afin d'expliquer l'émergence et le choix des comportements par les individus. Ce modèle présuppose l'existence de quatre phases, entrecoupées de différentes intentions.

Figure 3: Les 4 phases du modèle Rubicon



Le modèle débute avec la phase « **pré-décisionnelle** » qui correspond à une étape purement motivationnelle. Cette dernière dépend alors des valeurs individuelles et du sentiment que l'objectif peut être atteint (Fishbein et Ajzen, 1975). **À ce stade, les attentes et valeurs sont essentielles, ainsi que les buts et motivations.** L'individu va peser les différents souhaits (motivations qui le poussent à agir) d'une part en termes de coût/bénéfice. Il va les mesurer, d'autres parts, en termes de désirabilité et de faisabilité. Cela implique donc une évaluation exacte et impartiale de la situation. À ce stade l'individu se trouvera dans un processus rationnel de prise de décision, faisant appel à ses croyances et attitudes. Cela a été conceptualisé par Ajzen (1991) à travers la théorie du comportement planifié. La décision sera ainsi prise lorsque cette phase sera suffisamment aboutie (Achtziger & Gollwitzer, 2008). L'individu peut alors décider soit de stopper ou alors d'avancer dans le processus.

Ceci le conduit dans la seconde phase dite « **phase pré-actionnelle** » durant laquelle l'individu planifie son action en réfléchissant aux moyens et stratégies à mettre œuvre. Cette phase tourne autour de la volition, c'est-à-dire, autour « *des moyens à mettre en œuvre pour réaliser l'action* ». Les réflexions de l'individu sont orientées par la mise au point d'un plan

¹⁷ Afin de les conduire à adopter le comportement recherché par le leader.

¹⁸ Alors que le dictionnaire LAROUSSE définit la motivation comme étant une « grande catégorie de déterminants internes des comportements, des activités psychologiques et des états subjectifs », le concept de volition correspond à un « acte de volonté », une « manifestation de la volonté ». (Consultation du site LAROUSSE du 09/05/17)

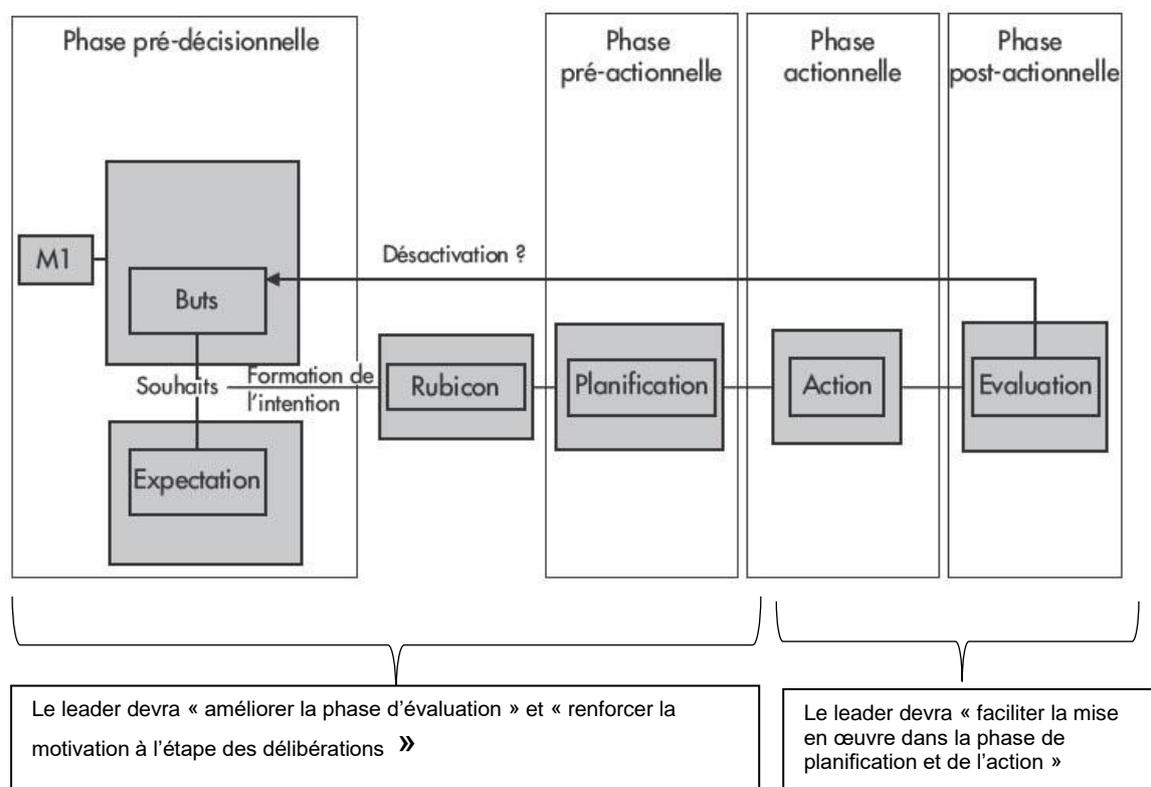
d'action. D'après Gollwitzer (1999), l'implémentation d'intentions¹⁹ permet de faciliter le passage à l'action au moment qui sera le plus opportun pour l'individu.

Puis lors de la troisième phase dite « **actionnelle** »²⁰, l'individu va essayer de mettre en œuvre le plan d'action préalablement sélectionné. À ce niveau plus les buts poursuivis seront importants (on peut parler de fermeté du but poursuivi) et plus l'action et sa reprise seront facilitées lorsque cette dernière est interrompue. Achziger & Gollwitzer (2008) parlent alors de « *force volitionnelle* ». À ce niveau, la représentation du but dans lequel l'individu s'est engagé est essentielle.

Pour finir, lors de la dernière phase dite « **post-actionnelle** », l'individu mesure le résultat de son action lorsque celle-ci est arrivée à son terme. À ce stade, l'individu va estimer si le but a été atteint ou non, et s'il convient de le désactiver. Dans ce dernier cas, l'individu peut alors chercher à l'atteindre au cours d'une nouvelle tentative ou choisir de diminuer leurs prétentions et désactiver l'objectif.

Behrendt, Matz & Görizt (2017) en déduisent trois types de comportements de la part du leader afin de rendre son leadership efficace, à savoir « *améliorer la phase d'évaluation* », « *renforcer la motivation à l'étape des délibérations* » et « *faciliter la mise en œuvre dans la phase de planification et de l'action* » (figure 4 et 6).

Figure 4 : Représentation intégrée du modèle des phases d'actions en lien avec le comportement du leader (Behrendt, Matz et Görizt, 2017)



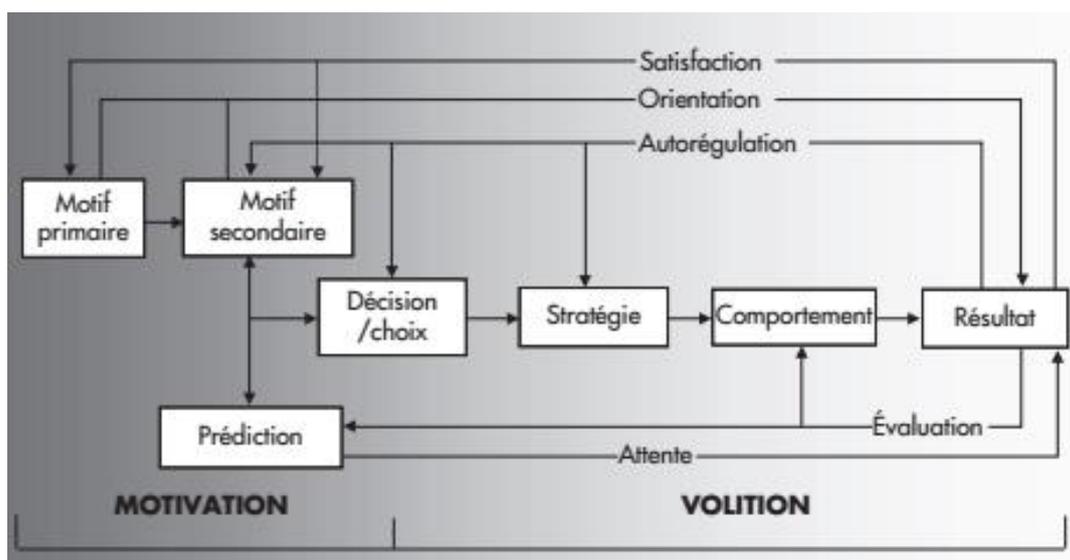
¹⁹ le fait de spécifier où, quand et comment les objectifs doivent être atteints

²⁰ qui correspond à l'action proprement dite

Pour Behrendt, Matz & Göriz (2017) lors de ces deux premières phases, le leader devra « améliorer la phase d'évaluation » et « renforcer la motivation à l'étape des délibérations » afin de mieux se faire comprendre. Pour ce faire, il devra commencer par évaluer les actions antérieures et leurs résultats. Ceci lui permettra alors de désactiver ou modifier les buts et d'agir sur les motivations des collaborateurs. L'objectif est alors d'identifier les raisons et les causes des résultats obtenus, mais aussi de fournir les informations nécessaires et pertinentes aux collaborateurs. Il devra alors être en mesure de déduire les croyances, acteurs et entraves au « comportement » du follower. Pour le second type de comportement, il devra déterminer les objectifs possibles et leurs conséquences, mais aussi évaluer les objectifs alternatifs possibles. Cela implique qu'il se positionne sur des intentions concrètes et qu'il renforce la motivation des collaborateurs en mettant en avant les avantages et conséquences positives du comportement désiré.

Sans rentrer dans des prolongements importants, on peut noter ici l'existence d'un lien entre attente et motivation ; et donc entre religiosité et motivation. La question alors est de vérifier si la religiosité peut impacter les prédictions des collaborateurs, et leurs attentes. Fenouillet (2016, p. 19) propose d'ailleurs un modèle intégratif afin de faire le lien entre différents concepts permettant d'expliquer, selon lui, le « construit motivationnel ».

Figure 5: Modèle intégratif du construit motivationnel (Fenouillet, 2016)²¹



Lors de ces deux dernières phases, le leader devra « faciliter la mise en œuvre dans la phase de planification et de l'action » (Behrendt, Matz & Göriz, 2017). Il devra proposer des plans de mise en œuvre permettant de surmonter les obstacles. De plus, il lui faudra acquérir les ressources et soutiens nécessaires, et développer les compétences nécessaires de ses collaborateurs.

²¹ Dans ce modèle, le motif primaire correspond aux besoins et aux instincts, et le motif secondaire correspond aux valeurs, aux buts, aux intérêts, à l'estime de soi, aux drives, à la dissonance, à l'émotion, à la curiosité, à la recherche de contrôle, à l'intention, aux traits de personnalité... (Fenouillet, 2016, p. 21-40)

Il découle dès lors du modèle de Behrendt, Matz & Göritz (2017), des recommandations en matière de comportements que doit adopter le leader s'il veut « influencer » le comportement de ses subordonnés et mieux les guider (figure 6).

Ces dernières permettent de proposer un cadre théorique à notre recherche. En effet, étudier la relation leadership-religiosité à travers les attentes des « followers » permet de situer notre attention au niveau des comportements des phases une et deux, et plus précisément, au niveau de l'identification des croyances, acteurs et entraves au « comportement », mais également au renforcement de la motivation.

Figure 6: Les comportements à adopter par le leader en fonction du modèle Rubicon (Behrendt, Matz et Göritz, 2017)

« AMELIORER LA PHASE D'EVALUATION »	« RENFORCER LA MOTIVATION A L'ETAPE DES DELIBERATIONS »	« FACILITER LA MISE EN ŒUVRE DANS LA PHASE DE PLANIFICATION ET DE L'ACTION »
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les actions antérieures et leurs résultats • Désactiver ou modifier les buts et motivations • Identifier les raisons et causes des résultats obtenus • Fournir les informations nécessaires et pertinentes aux collaborateurs • En déduire les croyances, acteurs et entraves au « comportement ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Délibérer sur les objectifs possibles et leurs conséquences • Mesurer les objectifs alternatifs possibles, en restant sur des intentions concrètes • Renforcer la motivation en mettant en avant les avantages et conséquences positives du comportement 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des plans de mises en œuvre permettant de surmonter les obstacles • Acquérir les ressources et le soutien nécessaires • Développer les compétences nécessaires de ses collaborateurs • Déterminer l'ensemble des possibilités • Guider la mise en œuvre

Toutefois ces travaux peuvent être complétés par ceux d'Ajzen comme le proposent les auteurs. Le modèle du comportement planifié (Ajzen, 1991) permet d'approcher le concept d'intention, et d'identifier les variables pouvant influencer la prise de décision.

Ainsi le comportement provient d'un arbitrage entre trois variables :

- les **attitudes de l'individu** vis-à-vis du comportement sur lequel porte la décision,
- les **normes subjectives perçues** par l'individu concernant le comportement sur lequel porte la décision,
- la **contrôlabilité comportementale perçue** par l'individu. L'ensemble de ces variables dépendent d'un couple "croyance-attitude".

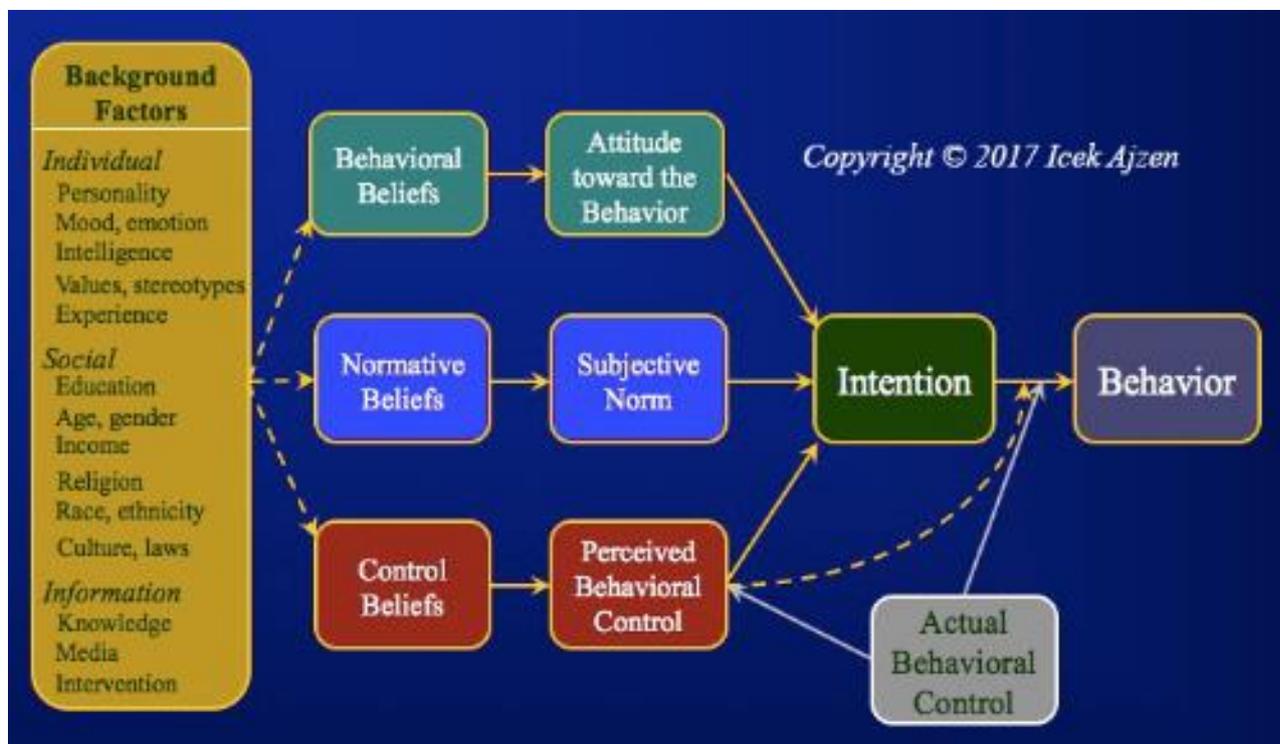
La première variable, selon Ajzen dépend de l'évaluation favorable ou défavorable que fait l'individu du comportement en question. Or cette évaluation dépend des valeurs de l'individu, de sa culture et de sa religiosité. Ainsi des « croyances comportementales », qui « *associent le comportement aux résultats escomptés* » et « *déterminent l'attitude dominante envers le comportement* » produisent une « *attitude envers un comportement* ». Comme nous allons le voir, la religiosité de l'individu va favoriser certaines valeurs personnelles, et donner certains buts et modèles de comportements.

La seconde variable, pour Ajzen, découle des « *pressions sociales perçues pour réaliser ou ne pas réaliser le comportement en question* ». Ici aussi d'une « *croyance normative* » se référant « *aux attentes comportementales perçues d'individus ou de groupes référents importants [...] en fonction de la population et du comportement étudié* » va découler une « *norme subjective* » qui correspond à « *la pression sociale perçue pour engager ou ne pas s'engager dans un comportement* ». En cela, on pourrait estimer que le regard des autres membres de la communauté peut avoir son importance. À ce niveau aussi, la religiosité peut également avoir son importance, à travers la relation que peut entretenir l'individu avec sa communauté religieuse, spirituelle...

La troisième variable, selon Ajzen, dépend de la « *facilité ou difficulté perçue de réaliser le comportement en question* ». Encore une fois, les « *croyances de contrôle* » qui « *ont trait à la présence perçue de facteurs qui peuvent faciliter ou entraver la performance d'un comportement* » vont conditionner un « *contrôle comportemental perçu* » qui « *se rapporte à la perception qu'ont les gens de leur capacité à exercer un comportement donné* » ce qui dépend également de la religiosité à travers son impact sur la manière dont l'individu interprète les informations de son environnement...

Dans un article publié en 2015, Leeuw, Valois, Ajzen & Schmidt précisent que chacune de ces variables dépend de plusieurs antécédents liés à la personne, à la société et aux informations. On peut ainsi retrouver d'une part les valeurs des individus, mais aussi la religion comme antécédent aux trois variables d'Ajzen.

Figure 7 : Modèle du comportement planifié (Ajzen)



La « spiritualité » et « foi », comme élément donnant du sens à l'individu, vont influencer l'action et la décision de la personne. Il s'agit d'un élément qui va venir limiter la rationalité de l'individu. L'étude de l'impact de la religiosité sur les attentes des followers doit donc s'effectuer dans le cadre d'une rationalité limitée de ces derniers. Rojot y voit un élément venant limiter la rationalité des acteurs (Voynnet-Fourboul, 2011). Il est intéressant de noter que cette rationalité est limitée que cela soit au niveau du leader ou des followers, mais se retrouve également concrètement dans les comportements et/ou perceptions des comportements des autres.

En effet, pour H. Simon (1983) « *tout comportement suppose un choix – une « sélection » – conscient ou inconscient entre toutes les actions matériellement réalisables par l'acteur et par les personnes sur lesquelles il exerce son influence et son autorité* », correspondant à une prise de décision impliquant « *le choix d'un but et un comportement approprié* ». H. Simon fait remarquer que deux types d'éléments sont à prendre en compte dans ce processus de prise de décision en distinguant les buts des moyens. Il appelle « jugements de valeurs » le choix « d'objectifs finaux » (les buts) et « jugements factuels » les moyens mis en œuvre. Rojot (2005) précise à cet effet que « *les décisions qui conduisent à la sélection d'un but final sont des jugements de valeurs* » leur donnant ainsi un « contenu éthique ».

Afin de mieux appréhender les attentes des followers, il semble intéressant de faire le parallèle avec les modèles de Milton Rokeach (1973) et de Shalom Schwartz (1995, 2006). Nous allons voir, dans la suite de ce mémoire, que la religiosité a un impact sur les valeurs mises en œuvre. Or pour Rokeach et Schwartz l'individu n'utilise qu'un faible nombre de valeurs qu'il va hiérarchiser différemment. Ainsi si on évalue l'ordre d'importance des valeurs de plusieurs individus, on devrait observer des profils différents...ce qui devrait conduire à des comportements et attentes différents. (voir figure 5)

Figure 8: Exemple de hiérarchisation des valeurs de base

Hiérarchisation valeurs de base/ Individus	Individu A	Individu B	Individu C
Valeur de base 1	Bienveillance	Sécurité	Hédonisme
Valeur de base 2	Tradition	Conformité	Sécurité
Valeur de base 3	Sécurité	Universalité	Réussite

Cette hiérarchisation dépend de l'individu et du contexte dans lequel il se trouve. Ainsi on peut estimer que la religiosité pourrait avoir un impact sur cette dernière. Il en découle qu'un individu présentant une certaine forme de religiosité mettra plus facilement en œuvre des valeurs compatibles avec sa religiosité. Ceci devrait donc avoir un impact sur ses buts et les moyens à mettre en œuvre.

Toutefois, Rojot (2005) précise « *que la distinction moyens/fins ne correspond pas exactement à la distinction faits/valeurs* ». Il précise qu'en fait « *une série de moyens/fins connecte une valeur avec les situations qui la réalisent, et ces situations avec les comportements qui les produisent* ». En cela, il est possible de dire, comme le souligne H. Simon (1983), qu'il y a mise en œuvre dans une majorité des cas d'un processus cognitif.

Ainsi "un grand nombre de comportements [...] sont intentionnels, c'est-à-dire tournés vers les buts ou des objectifs". Le comportement peut également être considéré comme rationnel dans la mesure où l'individu « choisit des alternatives favorables à la réalisation des objectifs précédemment choisis. » Or « toute décision est affaire de compromis. L'alternative qui est finalement choisie ne permet jamais la réalisation totale ou parfaite des objectifs ; elle n'est que la meilleure solution possible dans des circonstances données ». L'individu se contentera dès lors d'un choix « satisfaisant » et non « optimal ».

Certains auteurs parlent alors de « rationalité subjective » mais Rojot (2005) préfère parler de « rationalité substantielle limitée ». Il propose d'aller plus loin dans l'analyse et de prendre en compte de « rationalité procédurale limitée ». Ce dernier constate que les premières limites auxquelles sont confrontés les individus sont liées à leurs « capacités de perception et de calcul ». Or cela ne prend pas en compte « le processus de choix » qui « influence autant le choix que les éléments concrets retenus et pris en compte ».

Ainsi, la religiosité orienterait les choix et les attentes des followers dans le cadre d'une rationalité limitée des individus.

III. LES ATTENTES DES FOLLOWERS A TRAVERS LE CONCEPT DE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les attentes des individus, bien qu'influencées directement par les valeurs des individus, dépendent aussi des promesses²² provenant de l'organisation. On pourrait ainsi parler de contrat psychologique entre le follower et le leader.

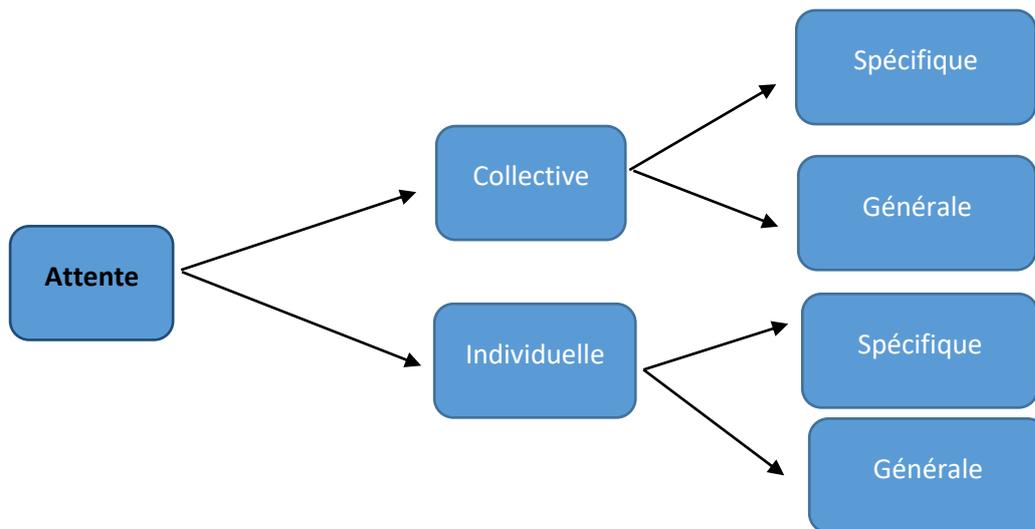
Le concept de contrat psychologique a été introduit par Argyris en 1960, mais Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac (2005) estiment que « ses racines historiques remontent aux écrits de Barnard (1938) et de March et Simon (1958) ». Si on reprend la définition d'Argyris (1960, p. 97), le contrat psychologique correspondant à une « relation particulière » qui se développe entre le leader et les followers. Il s'agit d' « une entente tacite » (Roehling, 1996). Levinson et al. (1962) soulignent « **à la fois le rôle de la réciprocité et l'effet d'une satisfaction anticipée des attentes** ». L'employé et l'organisation semblent ainsi « avoir de fortes attentes l'un envers l'autre » et c'est « précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites » qui « motivent les deux parties à poursuivre cette relation ».

Taylor et Tekleab (2004) précisent que pour Levinson et al. (1962) « le contrat psychologique recouvre des questions complexes puisque **certaines attentes sont largement partagées alors que d'autres sont plus individualisées ; certaines sont hautement spécifiques alors que d'autres sont très générales** ».

On pourrait estimer que la religiosité puisse ainsi impacter les attentes au niveau individuel, mais aussi collectif à travers la constitution de communautés.

²² ou croyances en des promesses

Figure 9 : Classification des types d'attentes (Levinson et Al., 1962)



La présence d'un contrat psychologique nécessite une série d'attentes entre le collaborateur et l'organisation. Ces dernières concernent « **la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé** » mais aussi « **un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation** » qui « *ne sont écrites dans aucun contrat formel* » mais « *agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement* » (Schein, 1965, p. 11).

A ce niveau, les attentes des individus provenant de leurs valeurs²³, on peut estimer que les followers puissent avoir deux types attentes :

- des attentes générales et communes à toutes les religiosités
- des attentes spécifiques ou particulières à un type de religiosité particulier.

Toutefois, comme le précisent Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac (2005) depuis un article fondateur de Rousseau de 1989 « *les recherches sur le contrat psychologique ont subi un changement de cap considérable* ». Le contrat psychologique est alors vu comme « **la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques** » (Rousseau, 1989, p. 123). Ainsi le terme d'attente est abandonné au profit de celui d'obligation (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 25). Toutefois, les deux concepts comportant un « *caractère contraignant* »...on peut considérer que leur sens n'est pas si éloigné et cela bien que les attentes peuvent « *ne pas être basées sur la perception d'une promesse ou d'un accord mutuel* » (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 26). Or cela est vrai aussi pour les obligations ; certaines pouvant résulter des contraintes légales et réglementaires par exemple. Il serait dès lors possible, pour Cassar (2004), d'inclure les attentes dans le domaine du contrat psychologique si elles sont « *issues d'une croyance partagée en un échange réciproque et trouver leur origine dans l'organisation qui emploie un individu* ». Ainsi « **les attentes relatives aux récompenses à recevoir en échange de**

²³ On verra le lien valeurs-religiosité dans la suite de ce mémoire. On peut, à ce niveau, uniquement partir de l'hypothèse qu'il existe un lien entre les deux.

contributions à l'organisation relèveraient clairement du contrat psychologique, puisqu'un élément central de celui-ci est l'échange réciproque », ce qui « n'est pas le cas des attentes plus générales dérivées des besoins et désirs individuels » (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 27).

Or il est délicat de dissocier l'organisation des individus qui la composent. Ceci nous conduit à revenir sur le terme même d'organisation. Pour Rojot (2005, p. 19-20), le concept d'organisation renvoie à plusieurs significations « *proches mais distinctes* ». Il y a donc autant de définition que d'auteurs, chacune apportant un éclairage particulier sur ce qu'est l'organisation. D'une manière générale, on peut tout de même dire qu'« *une organisation est un groupe humain structuré par une ou des actions communes* » (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, & Roland-Lévy, 2013, p. 44). Ce qui importe c'est la dimension humaine, les individus composant l'organisation. Il s'agirait d'un ensemble d'individus, s'étant doté d'une structure et agissant dans un ou plusieurs buts. Ceci n'est pas sans rappeler le concept de jeux d'acteur développé par Crozier et Friedberg (1977). Chaque individu, composant l'organisation, peut être amené à parcourir des buts qui lui sont propres. Il convient donc de dissocier les buts et objectifs de l'organisation de ceux de l'individu. (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, & Roland-Lévy, 2013, p.44). Ainsi lorsque Cassar (2004) précise que l'attente doit trouver son origine dans l'organisation, on pourrait comprendre qu'elle provient du groupe humain. Bien évidemment cela n'exclut pas qu'elle conserve un lien avec l'activité de la firme.

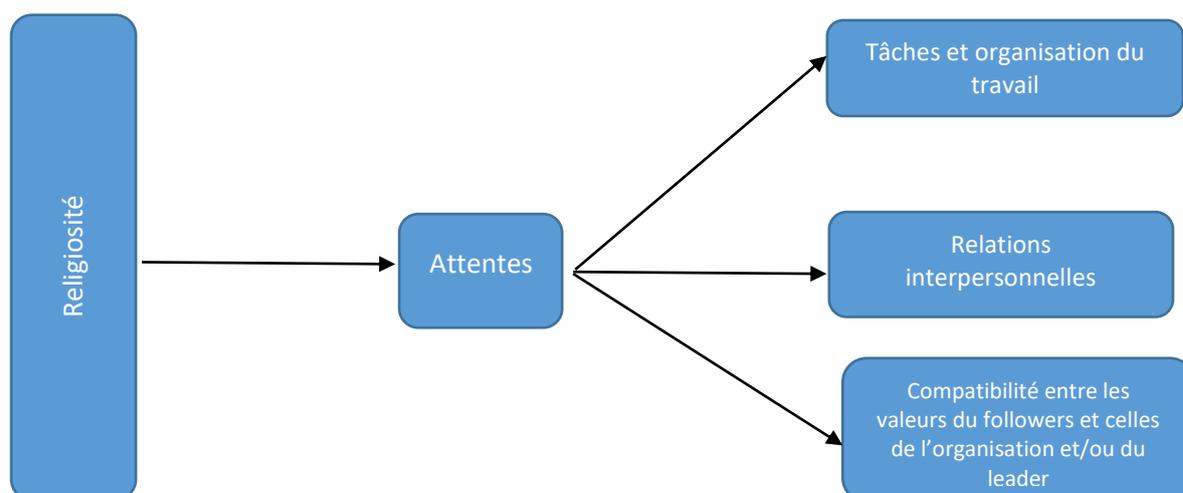
Bien évidemment, le leader n'a pas à répondre à l'ensemble des attentes de ses followers. Pour qu'il y ait contrat psychologique entre le leader et le follower, il est donc nécessaire que ces attentes aient un rapport avec l'activité professionnelle, avec l'organisation. L'attente ne doit pas être générale mais concernée l'activité de l'organisation. Toutefois, il peut y avoir des chevauchements entre les attentes provenant de besoins et désirs individuels et celles provenant de l'activité de l'organisation. Si la religiosité du follower lui imposent des règles de conduite et lui posent des interdits, ces dernières ne s'arrêtent pas aux murs de l'organisation²⁴. Le follower peut être amené à souhaiter que l'on tienne compte de sa personne. Ceci pourrait théoriquement être le cas lorsque l'on pense la structuration et l'organisation de l'activité²⁵. Par ailleurs, le follower pourrait être attentif à la culture de l'organisation, afin d'éviter tout phénomène de dissonance cognitive²⁶, ce qui peut avoir son importance en termes de fidélisation et d'attrait de l'organisation. Tout ceci n'est pas sans rappeler l'analyse de Behrendt, Matz & Göritz (2017).

²⁴ Ce qui d'ailleurs n'est pas spécifique à la religion. La vie personnelle d'une façon générale ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise.

²⁵ Ainsi le follower pourrait, par exemple, être amené à attendre du leader qu'il tienne compte de sa religiosité au moment de l'affectation des tâches et/ou des clients. Ceci pourrait également avoir son importance à travers la gestion des relations interpersonnelles. En effet, la religiosité du follower pourrait être source de certaines attentes en termes de comportements, attitudes et proximité du leader ou des collègues.

²⁶ La dissonance cognitive renvoie à l'idée qu'une personne qui se trouve confrontée simultanément à des informations, opinions, comportements ou croyances qui sont incompatibles entre elles, ressent un état de tension désagréable...qu'il cherchera à réduire ou éliminer.

Figure 10: Types d'attentes possibles des followers en fonction de leurs religiosités



Toutefois, pour qu'il y ait naissance d'un contrat psychologique, il faut qu'il y ait un échange de promesses entre le follower et l'organisation ou le leader. La question qui se pose est alors de savoir si la promesse précède ou fait suite à l'attente. A ce sujet, Rousseau (1989) estime que « *le contrat psychologique est toujours composé des attentes de l'individu, mais celles-ci doivent être la conséquence de promesses, implicites ou explicites, faites par l'organisation et le salarié* ». Ainsi la promesse donnerait naissance à une attente. Il y aurait en l'occurrence un échange réciproque de promesses, qui seraient sources d'attentes et d'obligations réciproques. En ce sens, la religiosité pourrait avoir un impact sur la naissance et le contenu du contrat psychologique si l'organisation, à travers ses cadres et dirigeants, décide d'en tenir compte à travers les promesses faites aux followers. Le collaborateur pourrait ainsi se sentir redevable envers le leader et l'organisation, et ainsi être source de promesses à son tour. Les followers pourraient ainsi se sentir dans l'obligation d'aider et de ne pas faire de tort à ceux qui les ont aidés (Gouldner, 1960, p. 171). L'intensité de l'obligation de réciprocité serait liée à la valeur de l'avantage reçu par l'individu. Cette valorisation dépend pour Gouldner (1960) de plusieurs critères, et est « *d'avantages valorisés lorsque (1) le bénéficiaire est dans le besoin, (2) le donneur ne peut se permettre (mais le fait néanmoins) de donner cet avantage, (3) le donneur procure l'avantage sans qu'aucune motivation d'intérêt personnel n'intervienne, et (4) le donneur n'a pas été contraint de procurer l'avantage* » (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 28-29). **Ainsi pour que ce besoin de réciprocité soit grand il est nécessaire que l'avantage octroyé soit grandement valorisé par l'individu.** Tenir compte de la personne du follower, et de sa religiosité, pourrait amener l'organisation et/ou le leader à répondre à certains de ses besoins à travers la prise en compte des obligations et interdits religieux. Or l'organisation, ou le leader, ne sont légalement pas contraint d'y répondre. En ce sens, on pourrait estimer que l'intensité de l'obligation de réciprocité puisse être élevée du côté du follower.

Toutefois cela nécessite que la promesse de l'organisation réponde aux besoins du salarié. En effet, pour qu'un contrat psychologique se forme, il faut qu'il y ait adéquation entre la « promesse faite » et l'« attente » mais aussi que l'individu ait « *un certain degré de confiance dans la possibilité de réalisation de la promesse* » (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 113-115). On peut ainsi constater une similitude avec les variables du modèle du comportement planifié d'Aizen, et notamment la perception de la promesse

(première variable) et l'évaluation de la possible réalisation de la promesse (troisième variable). Toutefois cela nous amène à nous interroger de nouveau sur les limites des attentes pouvant être incluses dans le concept de contrat psychologique. En effet, la contribution à l'organisation de la part du follower ne pourrait-elle pas dépendre de la prise en compte, par cette dernière, de ses besoins et désirs même personnels et individuels. En ce sens la limite apportée par Cassar (2004) dépendrait de la volonté ou non d'inclure comme « récompenses à recevoir en échange de contributions à l'organisation » les attentes des followers liées à la prise en compte de leurs besoins et attentes liés à leur religiosité. Leurs prises en compte pourraient ainsi augmenter la contribution du follower et la valorisation de l'avantage accordé. C'est dans ce sens que se propose d'aller ce mémoire. En ce sens, il semble intéressant de reprendre la classification des attentes de Levinson et Al. (1962).

Ayant vu qu'il était possible de faire un lien entre les attentes des followers et le concept de contrat psychologique...il semble intéressant d'approfondir encore un peu plus ce concept. En effet, selon Rousseau (1995) il n'y aurait pas un et unique type de contrats psychologiques mais quatre. Il s'agit des contrats psychologiques stricto sensu, tacite, normatif et social (figure 11).

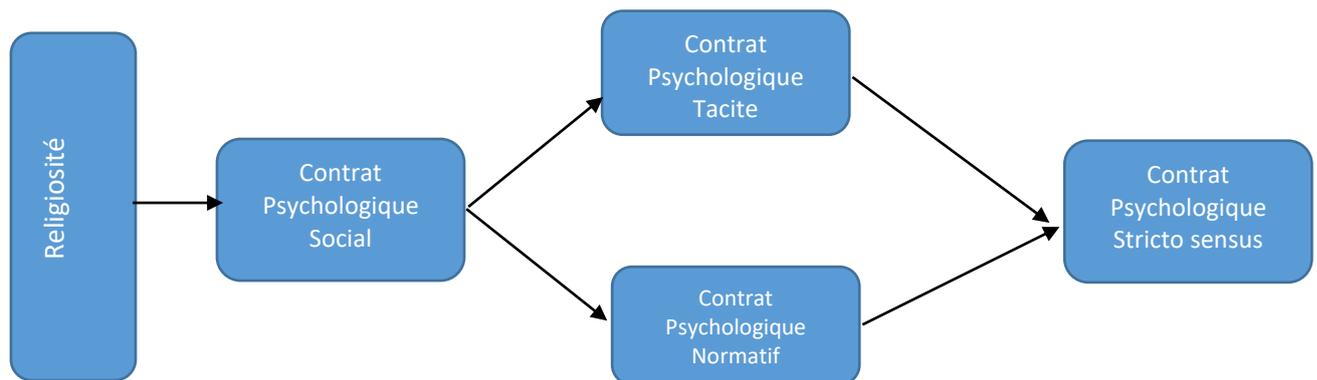
Figure 11: Les différents types de contrats psychologiques (Rousseau, 1995)

		Niveau de contrat	
		Individu	Collectif
Vision du contrat	De l'intérieur	Psychologique stricto sensu Ensemble de croyances que les individus développent, qui concernent les promesses, faites et acceptées, et qui lient ces individus à un autre individu (employé, supérieur, client, ...) ou à une organisation (entreprise, syndicat, ...)	Normatif Contrat psychologique partagé qui émerge quand les membres d'un groupe social (religieux, ...), d'une organisation (armée, entreprise, syndicat, ...), ou d'une unité de travail (membre d'un service...) développent un ensemble de croyances communes.
	De l'extérieur	Tacite Interprétations qu'une tierce personne (témoin, juriste, ...) peut avoir concernant les termes du contrat	Social Ensemble de croyances qui concernent les obligations associées à la culture d'une société (religion, ...)

Le contrat social, pour sa part, donne « une grille d'interprétation possible des contrats » et « se diffuse » dans les autres contrats ». Puis, à leurs tours, « les contrats tacites et normatifs vont à leurs tours avoir une influence sur le contrat psychologique stricto sensu (Rousseau et Schalk, 2000) » (Delobbe, Herrbach, Lacaze, & Mignonac, 2005, p. 127-128).

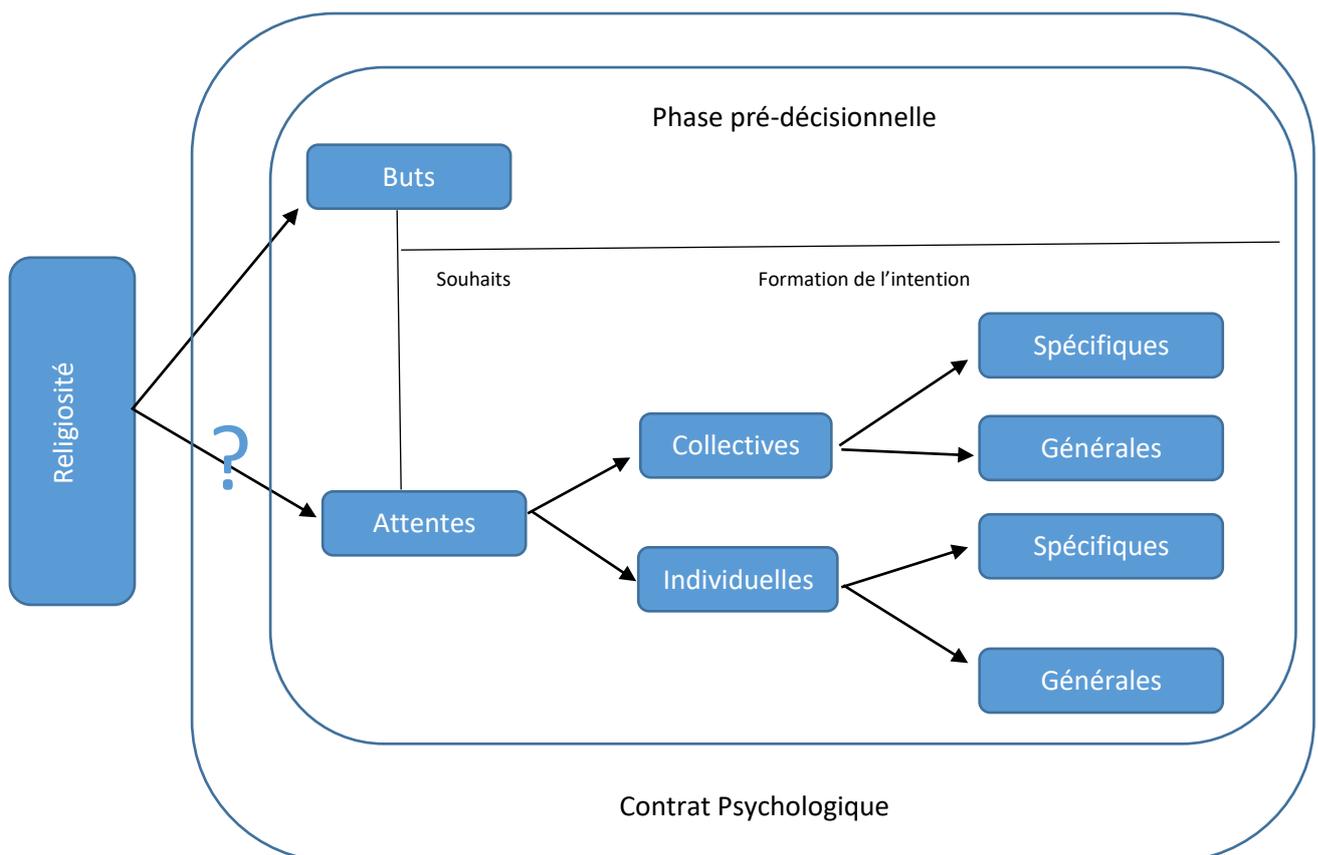
La religiosité pourrait ainsi avoir un impact sur le contrat psychologique social, en influençant les croyances associées aux obligations des individus. Ainsi, elle pourrait se répercuter au niveau du contrat psychologique normatif, à travers la présence et l'émergence de communauté ayant un ensemble de croyances et obligations communes. De même la religiosité pourrait avoir un impact sur le contrat psychologique tacite à travers la grille de lecture des évènements et donc les interprétations des tiers. Ainsi, la religiosité pourrait à terme influencer le contrat psychologique stricto sensu (figure 12).

Figure 12: Diffusion de la religiosité sur les quatre types de contrats dits "psychologiques"



S'il y a un lien entre le modèle du comportement planifié et le modèle des phases de l'action, on peut légitimement s'interroger sur la place de la religiosité et des valeurs religieuses dans le modèle « Rubicon ». Ceci pourrait dès lors permettre de préciser les attentes des « followers » vis-à-vis de leurs leaders.

On pourrait schématiser les choses ainsi :



Cette interrogation, dans le cadre d'une rationalité limitée des followers, pourrait trouver sa place à travers la présence d'un contrat psychologique entre ces derniers et leurs leaders et/ou l'organisation. Toutefois, traiter de la relation leadership-religiosité à travers les attentes des collaborateurs dans leurs rapports au leader, implique de revenir sur les concepts même de religiosité.

SECTION II

DISCUSSION AUTOUR DU CONCEPT DE RELIGIOSITE

Les notions de religion et religiosité, en elles-mêmes, nécessitent quelques approfondissements. D'après le dictionnaire « Le Robert » 2012, la notion de religion provient du mot latin « religio ». Elle correspond à la « *reconnaissance par l'être humain d'un principe supérieur de qui dépend sa destinée* » ainsi qu'à l' « *attitude intellectuelle et morale qui en résulte* ». L'origine du mot "religio" est controversée : il proviendrait pour certains du mot "relegere" de Cicéron (dans le sens de "considérer soigneusement les choses qui concernent le culte des dieux") et pour d'autres du mot "religare" de Lactance (pour désigner "le lien de piété qui unit à Dieu"). Le terme de religion prend place dans « *un univers sémantique où il se définit par rapport à d'autres (superstition, hérésie, foi, incroyance...)* » (Sachot, 1991), ces distinctions ayant la plupart du temps pour fonction d'opposer un religieux véritable à ce qui paraît indigne de recevoir un tel qualificatif (le « religieux » pouvant lui-même être disqualifié au nom de « la foi »). Jusqu'à aujourd'hui, qualifier ou non une activité ou un groupe de « religieux » peut avoir un effet de légitimation ou de délégitimation (« *ce n'est pas de la religion, mais de la manipulation ou du business* ») (Willaime, 2003). On pourrait donc dire que la religion correspond à un positionnement par rapport au divin, à un principe supérieur : croire ou ne pas croire au divin ou en ce principe. La religion est définie par le Larousse en 2010 comme « *un ensemble déterminé de croyances et de dogmes définissant le rapport de l'homme avec le sacré* » c'est-à-dire un « *ensemble de pratiques et de rites spécifiques propres à chacune de ces croyances* ». Ici la définition renvoie plutôt aux rites et pratiques découlant des croyances des individus.

La religion est un sujet d'étude dans de nombreuses disciplines des sciences sociales – philosophie, anthropologie, psychologie, sociologie...- et les définitions et approches de cette notion sont variées et diverses. Ainsi Michel Despland (1979) a listé une quarantaine de définitions de la religion et Zinnbauer, Pargament, Scott (1999) une trentaine de définitions de la religiosité et une quarantaine de définitions de la spiritualité dans les publications en sciences sociales parues depuis un siècle.

Au vu de l'objet de cette recherche, il semble, dès lors, pertinent de se focaliser sur les visions sociologiques et psychologiques du concept de religion.

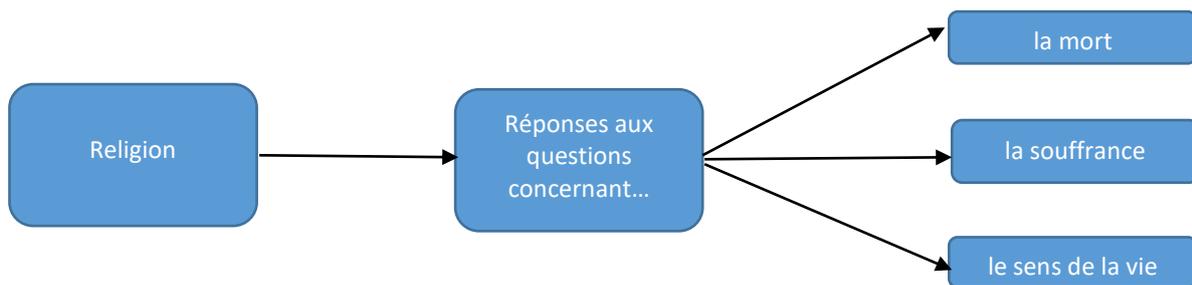
En sociologie, il existe plusieurs paradigmes pour analyser le religieux. Or selon que « *l'on privilégie un paradigme textuel ou un paradigme comportemental, l'objet religion sera bien sûr défini différemment* ». Ainsi, il y a « plusieurs points de vue disciplinaires possibles pour définir le religieux ». En sociologie des religions, il y a « *eu tendance, notamment dans les années soixante à quatre-vingt, à s'identifier au paradigme de la sécularisation, voire avec le schéma de la « sortie de la religion ».* » (Willaime, 2003).

Olivier Bobineau et Sébastien Tank-Storper (2015, p. 124-127) font remarquer que « *les sociologues des religions disposent de plusieurs approches pour définir leur objet d'étude* ». Ils remarquent qu'une première approche consiste à définir la religion de manière

fonctionnelle (régulation, intégration et socialisation de la religion), et qu'une seconde approche propose de la définir de manière "substantive" ou "exclusiviste".²⁷

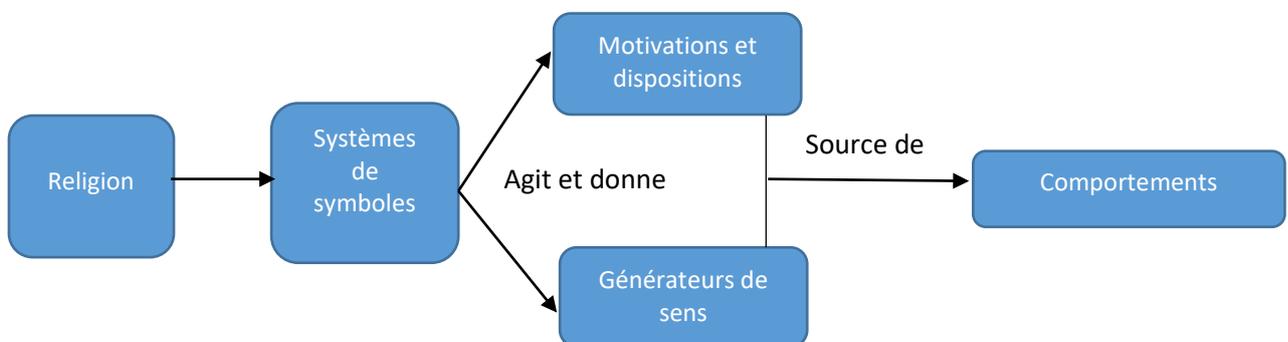
Pour Willaime (2003), « un exemple classique de définition fonctionnelle est celle fournie par J. Milton Yinger (1970, p. 7) pour qui la religion est « un système de croyances et de pratiques grâce auxquelles un groupe peut se coltiner avec les problèmes ultimes de la vie humaine », l'auteur identifiant les fonctions remplies par la religion avec les modes de réponses que les hommes donnent aux questions concernant la mort, la souffrance, le sens ultime de l'existence ».

Figure 13: Définition fonctionnelle de la religion (Yinger, 1970)



Tandis que pour Geertz (1992, p. 23) la religion correspond à « un système de symboles, qui agit de manière à susciter chez les hommes des motivations et des dispositions puissantes, profondes et durables, en formulant des conceptions d'ordre général sur l'existence et en donnant à ces conceptions une telle apparence de réalité que ces motivations et ces dispositions semblent ne s'appuyer que sur le réel. ». Elle est ainsi, dans cette seconde approche, vue comme « un ensemble symbolique fournissant du sens et permettant aux individus d'inscrire événements et expériences dans un ordre donné du monde ». Geertz insiste sur le fait que « **la religion est génératrice de motivations et de dispositions, bref qu'elle est un ressort de comportements et d'actions, ce que l'on tend quelquefois à oublier.** Durkheim l'avait bien vu en insistant sur le fait que la religion est une force, une force qui permet d'agir : « Le fidèle qui a communiqué avec son dieu n'est pas seulement un homme qui voit des vérités nouvelles que l'incroyant ignore ; c'est un homme qui peut davantage. Il sent en lui plus de force soit pour supporter les difficultés de l'existence soit pour les vaincre ». (1985, p. 50) »

Figure 14: Définition de la religion de Geertz (1992)



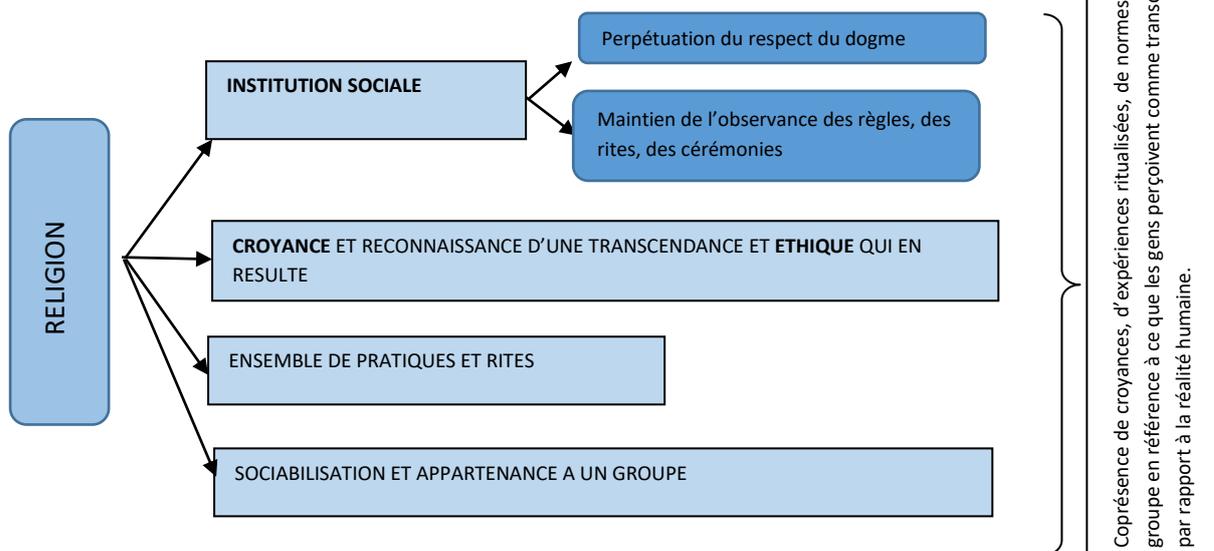
²⁷ « la religion met en scène et en sens des imaginaires et des symboliques se référant à une réalité extra-sociale » se caractérisant par des croyances et représentations supranaturelles (Bobineau et Tank-Storper, 2015)

Willaime (2003) propose une autre vision de la religion. Ce dernier la voit comme « *une communication symbolique régulière par rites et croyances se rapportant à un charisme fondateur (ou refondateur) et générant une filiation* » à laquelle il faut prendre compte une « *reconnaissance du don* » qui permet « **de mieux rendre compte du lien fort des religions avec des dimensions Éthiques** ». Le charisme « *représente bien l'émergence sociale d'un pouvoir personnel, il représente aussi l'émergence d'un pouvoir autre, différent aussi bien des régulations habituelles du pouvoir (institutionnelles ou traditionnelles) que de ses enjeux habituels (économiques, politiques...)* ». Dans cette vision, le lien social résulterait de l'intersection de « *trois liens qui le tissent : le lien longitudinal de la lignée avec les ascendants et les descendants, le lien horizontal entre les frères en religion, ces deux liens s'articulant au lien vertical faisant référence à l'altérité* », ce qui « *engendre un type particulier de sociabilité* ». La religion correspond ainsi à « *un lien social tant longitudinalement dans ses dimensions de filiation et de transmission qu'horizontalement dans ses dimensions de sociabilité et de solidarité* » articulé au don. Cette définition, pour l'auteur, permet « *d'appréhender les univers religieux et leurs effets sociaux au triple niveau des acteurs, des organisations et des idéologies* ». Ainsi, « *à chacun de ces niveaux se pose la question du charisme : de sa rationalisation idéologique, de sa gestion collective (au niveau de l'organisation) et de son effectivité sociale (au niveau des acteurs).* »

En psychologie, on peut définir « **la religion comme la coprésence de croyances, d'expériences ritualisées, de normes et d'un groupe en référence à ce que les gens perçoivent comme transcendant par rapport à la réalité humaine** » (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p.14-16). Cette définition est plus large et permet de synthétiser une majorité des éléments donnés par les définitions précédentes. L'idée de transcendance est aussi intéressante. Cela renvoie d'après « Le Robert » 2012 à quelque chose « *qui suppose un ordre de réalités supérieur, à un principe extérieur et supérieur* ». La transcendance peut être divine mais pas seulement. On pourrait en effet estimer que cette transcendance pourrait être l'organisation elle-même. On pourrait dès lors étudier en tant que religion le fait de croire dans des valeurs véhiculées par une organisation... telle que Google ou Apple. Toutefois la définition de Saroglou nécessite la coprésence de toutes les dimensions, à savoir : croyance, expériences ritualisées, normes et un aspect communautaire. Pour qu'on puisse parler de religiosité quand on parle de croyance dans un projet d'entreprise il faudrait qu'il y ait des rituels, des normes et une communauté.

La religion implique traditionnellement un lien avec une entité ou une réalité supérieure, le respect de rituels, pratiques et implique une attitude. Elle permet, pour les croyants, de trouver un « *sens à leur vie* », et d'atteindre un certain niveau de paix intérieure à travers la communion avec le divin ou cette réalité supérieure. Par ailleurs, le terme religion désigne également « *cette institution sociale, organisation collective, hiérarchisée, qui se donne notamment pour mission la perpétuation du respect du dogme, le maintien de l'observance des règles, des rites, des cérémonies instituées dans la lignée de ces dogmes, selon la liturgie souvent très strictement définie et codifiée.* » (Bennani, 2015).

Figure 15 : Définition du concept de religion



La religion, au vu de sa définition, n'est pas unique, même si l'approche proposée par Saroglou (2015) semble la plus complète, et donc celle devant être retenue ici. Comme nous l'avons déjà vu, il peut y avoir plusieurs formes de religions, ce qui est source de diversité. Ces dernières pouvant être pratiquées de manières différentes, il peut donc y avoir autant de rapport à la religion que de « followers » au sein de l'organisation, ce qui peut rendre l'analyse compliquée.

En effet, on peut être croyant ou non croyant, pratiquer ou ne pas pratiquer les rituels, etc. On parle alors de religiosité. Le terme religiosité provient du mot latin « religiositas » signifiant « *sentiment religieux* » mais aussi « *religion, piété* ». D'après le « Petit Robert 2012 », la religiosité représente la « *disposition sentimentale par rapport à la religion* ». La consultation du site LAROUSSE permet de préciser cette définition. En effet il s'agirait de l'« *expression du sentiment religieux marqué par la sensibilité et conduisant à une vague religion personnelle* »²⁸. Ainsi la religiosité renvoie à une disposition religieuse, besoin religieux, « *à forte tendance affective, sans référence à une religion particulière, sans contenu dogmatique précis* ». ²⁹ Il s'agit d'une « *attirance vague et sentimentale vers la chose religieuse* »³⁰ conduisant à un niveau d'engagement religieux. Comme cela a déjà été évoqué en introduction, cette notion de religiosité semble plus pertinente en raison des similitudes de valeurs entre les différentes religions. Ainsi utiliser le concept de religiosité semble beaucoup plus porteur de sens en étant moins restrictif et en permettant d'approcher l'ensemble des « followers » de l'organisation.

La religiosité est composée de « **quatre dimensions essentielles : la croyance, la création de lien, le comportement et l'appartenance** ». Elle inclut : « (a) le fait d'avoir des

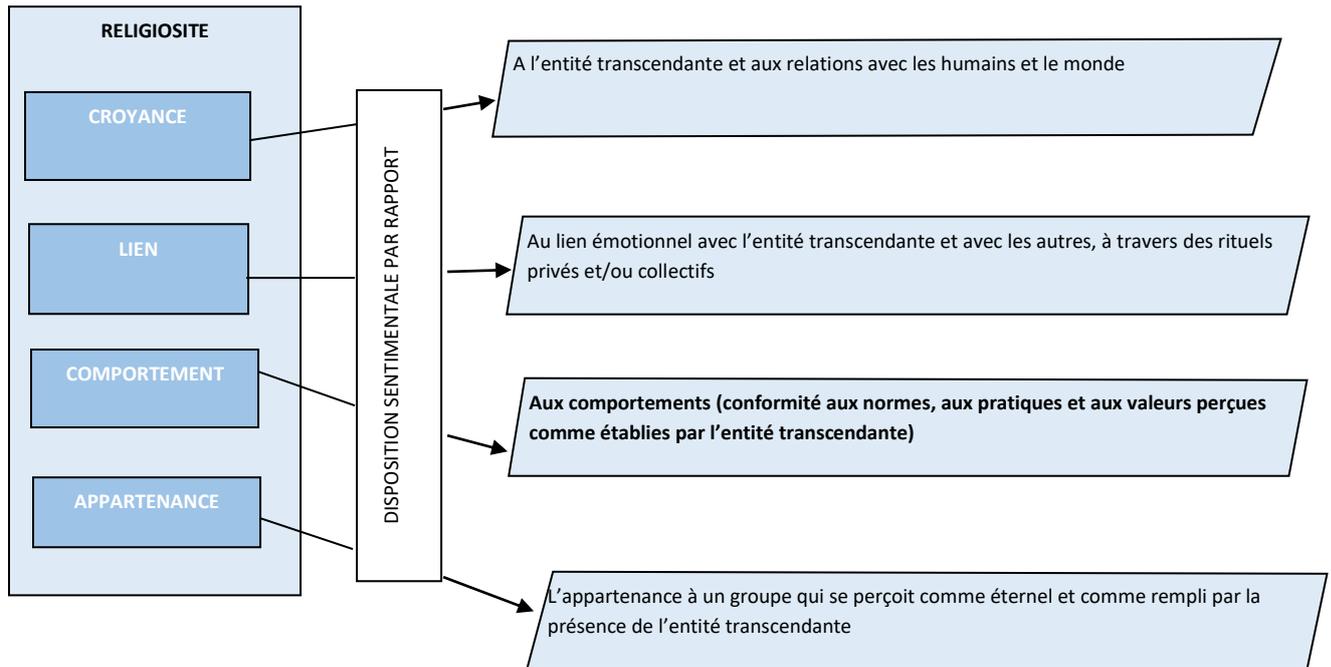
²⁸ Consultation du site LAROUSSE 09/08/2017
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/religiosite/C3%A9/67906>

²⁹ Consultation du site CNRTL du 09/08/2017
<http://www.cnrtl.fr/definition/religiosite/C3%A9>

³⁰ Consultation du site UNIVERSALIS du 09/08/2017
<http://www.universalis.fr/dictionnaire/religiosite/>

idées spécifiques en ce qui concerne l'entité transcendante et nos relations avec les êtres humains et le monde ; (b) le fait d'entretenir un lien émotionnel avec l'entité transcendante et avec les autres, à travers des rituels privés et/ou collectifs ; (c) le fait de se comporter de manière conforme aux normes, aux pratiques et aux valeurs perçues comme établies par l'entité transcendante ; et/ou (d) le fait d'appartenir à un groupe qui se perçoit comme éternel et comme rempli par la présence de l'entité transcendante » (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 14-16).

Figure 16 : Définition du concept de religiosité



Saroglou indique qu'il existe un débat sur la question de savoir si « *la religiosité et la spiritualité, doivent être opposées ou non, en ce qui concerne leur définition (la spiritualité n'a-t-elle pas été depuis des siècles une composante essentielle, peut-être la plus intime et intrinsèque, de l'expérience religieuse ?) et la description de leurs conséquences respectives (la spiritualité est-elle entièrement bonne et la religiosité entièrement mauvaise ?) »* (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p 19-20). En d'autres termes, s'il convient d'opposer ou pas religiosité et spiritualité, chose que l'on retrouve dans les travaux portant sur le leadership spirituel notamment.

Il existe de très nombreuses définitions de la notion de spiritualité comme le note Catherine Voynnet Fourboul (2014). Giacalone et Jurkiewicz (2003) ont à cet effet tenté de recenser les différentes définitions dans la littérature (voir tableau 3). Cette dernière englobe certaines caractéristiques comme la croyance en Dieu, la prière ou la contemplation, un engagement sincère et une croyance positive en ce que le monde peut s'améliorer (Caannagh, 1999). La spiritualité serait toute chose égard par ailleurs « *beaucoup plus large que n'importe quelle religion organisée et détentrice de doctrines et dogme* » en permettant « *à la personne de trouver du sens dans sa vie, de se sentir connectée avec d'autres êtres humains* » (Voynnet-Fourboul, 2014). Ainsi, selon Voynnet-Fourboul (2014), être en quête spirituelle est un

cheminement, un processus dynamique, visant à s'élever et à identifier leurs relations avec quelque chose de plus grand, de transcendant ; ce dernier pouvant être ou ne pas être Dieu. L'opposition entre les deux concepts repose sur le sens, la définition que l'on donne à chacun d'entre eux. Si on revient à la définition de la religion de Saroglou (2015) on peut se rendre compte que spiritualité et religion ont en commun la présence de croyances et la référence à la transcendance. Cela peut se manifester par des rites et l'appartenance à une communauté. Dans ce cas on pourrait assimiler les termes. Mais on pourrait aussi considérer que parfois, la spiritualité peut se vivre seule et/ou sans rite. Dans ce cas il pourrait y avoir une distinction entre les deux concepts.

Figure 17: Différence entre Spiritualité et Religiosité (Giacalone et Jurkiewicz, 2003)

SPIRITUALITE	RELIGIOSITE	SOURCES
Une recherche intérieure de sens	Un système de croyances organisées	Duchon et Plowman (2005)
Sujet approprié de discussion sur le lieu de travail-informel, personnel, universel, tolérant	Sujet non approprié de discussion sur le lieu de travail-dogmatisme, intolérance	Mitroff et Denton (1999)
Vaste concept qui représente des croyances et valeurs	Concept plus étroit qui réfère à des comportements, dogmes et doctrines	Fry (2003)
Regard sur l'intériorité, plus inclusif, universel, interconnexions	Regard extérieur selon les rites et rituels. Parfois dogmatique, exclusif	Klenke (2003)
Non caractérisé par une affiliation ou un idéal	Caractérisé par la fréquentation du lieu du culte, les prières, engagement dans les activités paroissiales, le respect du dogme etc.	Giacalone et Jurkiewicz (2003)
Lien théorique et empirique entre spiritualité et éthique	Pas de relation claire entre religion et éthique	Giacalone et Jurkiewicz (2003)

L'analyse des distinctions entre les deux concepts figurant dans le tableau 3 permet de distinguer deux types d'analyses. Certains travaux présentent la spiritualité comme la dimension intérieure, propre aux individus, qui trouve également en partie une réponse extérieure, par adhésion à une religion (Klenke, 2003 ; Giacalone et Jurkiewicz, 2003), la religion pouvant alors servir de moyen pour atteindre cette recherche intérieure (Kale, 2004). Ensuite, il y a les travaux de Mitroff et Denton (1999) qui placent les deux concepts en parfaite opposition.

S'il s'agit de deux termes différents, Voynnet-Fourboul précise que la spiritualité souffre d'une confusion dans sa définition, cette dernière n'étant pas normée, mais aussi dans la difficulté de la distinguer de la religiosité. Or la spiritualité des dirigeants s'inscrit dans un

contexte culturel marqué par la rationalité (Voynnet-Fourboul, 2011), et l'omniprésence de la laïcité³¹.

Saroglou (2003) estime que deux tendances semblent se dégager sur cette question de la distinction religion-spiritualité. En effet, il remarque d'une part que « *toute religion a sa spiritualité, à savoir sa théorie et sa pratique relatives à la vie et au progrès des croyants dans le but de réaliser les motivations inhérentes à leur foi* », mais aussi que ce concept de spiritualité est utilisé « *autour de certains ou plusieurs aspects traditionnellement liés au religieux et qui aujourd'hui peuvent (pas nécessairement mais souvent) être abordés dans un cadre non religieux* ».

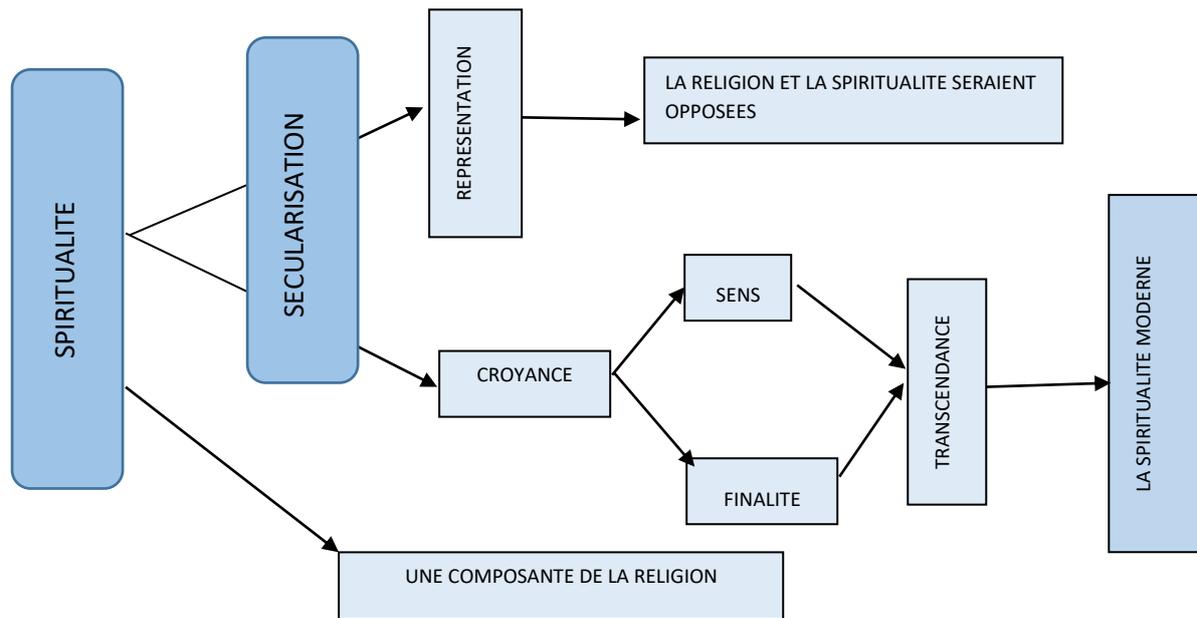
Dans cette première approche, la religion peut être appréhendée comme « *un concept plus global dans lequel la spiritualité trouve sa place à côté d'autres aspects de la foi* », alors que dans la seconde la spiritualité serait « *un concept plus large qui englobe le cas échéant la religion* ». Il ressort d'études en psychologie que les individus représentent la spiritualité comme une "expérience" et une "relation" alors que « *la religiosité est décrite en termes à la fois de croyances personnelles et de pratiques institutionnelles* ». La spiritualité impliquerait dès lors « *l'autonomie du sujet face à la tradition ou à l'institutionnel du religieux, la quête (personnelle) du sens, l'affirmation d'une sorte de connexion entre tous les êtres et l'affirmation d'une universalité qui dépend néanmoins d'un principe transcendant* ». (Saroglou 2003).

Saroglou (2003) fait remarquer qu'il ne s'agit que de « **représentation** » avant de constater que « **la spiritualité moderne et la religiosité classique [...] partagent la croyance à l'existence d'un sens et d'une finalité de la vie individuelle et du monde, et elles postulent un principe de Transcendance** ». Ainsi, il conclut en estimant que **la spiritualité moderne serait une nouvelle forme de religiosité correspondant davantage aux valeurs des sociétés sécularisées.**

Ces travaux en psychologie invitent donc à considérer la spiritualité moderne comme une forme de religiosité, ce qui est rendu difficile au vu du principe de sécularisation omniprésente aujourd'hui. Or, Willaime (2003) remarque que dans « *une étude très fouillée sur le concept de sécularisation, Jean-Claude Monod (2002, p. 7) remarque, qu'en réalité, « nous ne savons pas ce que signifie "sortir de la religion" » »* ».

³¹ Le principe de laïcité a théoriquement pour effet d'une part de « séparer les Églises de l'État » mais aussi, d'autre part, de permettre une « *liberté de cultes et de croyances* ». Elle repose sur les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité. Elle organise et régleme la relation entre la religion et la vie publique.

Figure 18 : Relation Spiritualité-Religion



Pour Jean Baubérot (2014, p. 85), le sens du concept « laïcité » semble avoir changé. Cette dernière viserait aujourd'hui à « *normaliser les immigrés et leurs descendants, selon une reconstruction historique imaginaire* » alors que la laïcité historique avait pour but de « *dépasser le conflit séculaire des deux France pour faire entrer la France dans la modernité politique démocratique* ».

L'affaire du « voile islamique » a été l'occasion notamment de voir émerger deux visions contradictoires de la laïcité. La première refuse radicalement le foulard islamique à l'école et propose une vision stricte de la notion de séparation (à savoir : la religion doit rester dans la sphère privée), la seconde étant une vision plus ouverte, le considère comme un simple « couvre-chef ». Lorsque l'on évoque la place de la laïcité dans la culture française, il importe donc de savoir à laquelle de ces deux « visions » on fait référence.

L'objectif premier de la laïcité historique est de permettre la neutralité de l'État vis-à-vis du religieux. Pour Stéphanie Hennette-Vauchez et Vincent Valentin (2014), le terme même de neutralité aujourd'hui pose soucis. Ils constatent que deux types de conception du terme neutralité se font face aujourd'hui : une neutralité passive et une neutralité active de l'État. La neutralité active issue directement de la loi de 1905 interdit à l'État de s'intéresser à la question religieuse. Il ne doit ni subventionner ni reconnaître aucun culte. Or depuis une décision du Conseil d'État de 2011, il revient dès lors à l'État de garantir une réalité effective au principe de « neutralité » tout en autorisant le subventionnement du culte ; et de permettre à chaque individu de pratiquer le culte de son choix. Les auteurs constatent toutefois une convergence des deux visions, dans le sens où « *d'un côté, l'État devrait accueillir les exigences du privé religieux dans un souci de neutralité ; de l'autre, les personnes privées devraient accueillir les exigences de l'État dans la façon de vivre leurs croyances* » (Vauchez et Valentin, 2014, p. 21-22).

En France, ce concept de laïcité ne peut pas être dissocié du contexte culturel marqué par la rationalisation, résultant des philosophies des Lumières, qui voient « *le triomphe de la raison* ».

sur la foi et la croyance ». Ainsi l'homme devrait établir le monde rationnel à partir « *d'une connaissance également rationnelle et organisée* » s'appuyant sur des modes de pensées rationnels. Weber (1905) estime que l'idéal de rationalisation peut s'étendre à l'occident. Or pour Rojot (2009), la spiritualité correspondrait à une forme de limite à cette rationalité absolue, ce qui renvoie à l'idée de rationalité limitée développée par H. Simon (Voynnet-Fourboul, 2014, p. 213-216).

Il y aurait ainsi, dans un monde rationnel, une opposition entre rationalité et religiosité. Le monde occidental se serait donc construit, depuis le Siècle des lumières, sur une primauté de la rationalité au détriment du religieux, de la foi et des croyances. Cette dichotomie pourrait ainsi engendrer une certaine manière de voir le monde. Cette dernière pourrait ainsi être source de représentations sociales³² et conduire les individus à appréhender les choses de manière convergente. En ce sens, il pourrait y avoir un impact sur le contrat psychologique social...en conduisant à une harmonisation et uniformisation des conceptions. Ceci pourrait constituer un frein à cette étude en rendant la thématique de la religiosité taboue.

Voynnet-Fourboul (2014, p. 224-228) précise d'ailleurs que le développement de la spiritualité se heurte à la rationalité qui, ainsi peut « *constituer une limite au développement de la spiritualité* » en sous-entendant « une méfiance, une intolérance envers tout ce qui s'écarte du dogme malgré l'évolution de la rationalité vers une prise en compte de ses limites successives (Rojot, 2010) ». Ainsi, « *la société française se méfie de toute organisation qui contribuerait à avoir une influence sur des personnes en échappant aux critères de contrôle de la rationalité* ». Voynnet-Fourboul (2014) constate d'ailleurs que cette question de la spiritualité est ainsi considérée comme une affaire relevant de la sphère privée. Or si on se réfère aux travaux de Saroglou (2003), et si la spiritualité moderne correspond bien à une forme de religiosité, les constats de Voynnet-Fourboul pourraient ainsi être extrapolés par syllogisme à la religiosité.

Toutefois, les croyances spirituelles, ainsi que les émotions, peuvent cohabiter avec la rationalité. L'enjeu est alors de gérer au mieux les relations entre individus ainsi que la complexité du monde environnant dans un contexte où on admet que l'on puisse vivre sa foi, sa spiritualité, dans sa sphère privée. (Voynnet-Fourboul, 2011). Cette question est importante car les chercheurs s'intéressant au leadership/management et à la spiritualité raisonnent et se positionnent traditionnellement dans un contexte intellectuel, explicitement ou implicitement, laïc et rationnel. Les chercheurs font ainsi, généralement, une distinction entre la spiritualité et la religion. Ceci pourrait expliquer le positionnement de Mitroff et Denton (1999) qui voient en la religion un danger pour l'organisation, quelque chose qui ne devrait pas y entrer, et donc qu'on ne devrait pas étudier. **Étant donné ce cadre laïc, le langage, les symboles et les rituels spirituels devraient être acceptables sur le lieu de travail, alors que le discours religieux et sa pratique seraient de leurs côtés inacceptables.**

Or certains chercheurs estiment que ces approches de la spiritualité et la religion sont viciées (Hicks, 2002). Ainsi pour Hicks cela résulte du fait que ces derniers ne parviennent

³² « La représentation sociale est un processus, un statut cognitif, permettant d'appréhender les aspects de la vie ordinaire par un recadrage de nos propres conduites à l'intérieur des interactions sociales » (Fischer, 1987)

pas à reconnaître la diversité religieuse. Ce dernier reprend justement les travaux de Mitroff et Denton, pour qui la spiritualité est supposée être une dimension de l'être humain qui est partagée par toutes les personnes. Pour eux, si une pratique ou une croyance est controversée, il est vraisemblable qu'elle soit religieuse et pas simplement spirituelle. La religion serait donc inappropriée, ainsi que l'expression des croyances religieuses telles que placer une bible sur leur bureau, porter le foulard au travail. La religion n'aurait pas à être considérée en organisation et sur le lieu de travail.

Toutefois, pour Hicks cela est contradictoire avec leurs visions de l'être humain qui serait un tout. Il y aurait un contresens dans leurs analyses. En effet, si l'individu est un tout, et que la religion impacte ses valeurs fondamentales de base, comment lui demander de s'oublier... de n'être qu'une partie de lui-même dans l'organisation ? De même, étant donné la nature potentiellement conflictuelle de divers types d'expression, la religion pour Hicks ne doit pas être traitée a priori comme différente des autres (politique, culture, art, les engagements familiaux...). Ainsi, le leadership doit créer des normes formelles et informatives pour promouvoir autant d'expressions employées que possible. Il n'est donc pas nécessaire de déterminer si une idée ou une pratique est spirituelle et / ou religieuse - ou politique, culturelle ou sociale - pour être évaluée comme appropriée ou inappropriée.

En réponse aux appels de Bailey (2001) et de Harvey (2001), Hicks estime que la littérature actuelle sur la spiritualité et le leadership ne reflète pas assez la profondeur de l'engagement des obligations spirituelles, religieuses ou morales. Or il remarque que la diversité religieuse et spirituelle peut contribuer à créer des conflits dans le milieu de travail contemporain. Par ailleurs, il remarque que la littérature sur la spiritualité et le leadership semble souvent considérer que le conflit est une composante malsaine des relations au travail. Hicks souligne que le conflit fait partie de tout lieu de travail - même celui qui purge sans relâche l'expression religieuse. En ce sens, interdire toutes expressions religieuses pour lutter contre les situations conflictuelles ne serait que vain. Selon lui les dirigeants ne devraient pas avoir peur des conflits, mais ils devraient plutôt encourager les individus à exprimer et discuter leurs points de vue divergents. En effet, le conflit peut être productif si les différences ne sont pas évitées, mais exprimées.

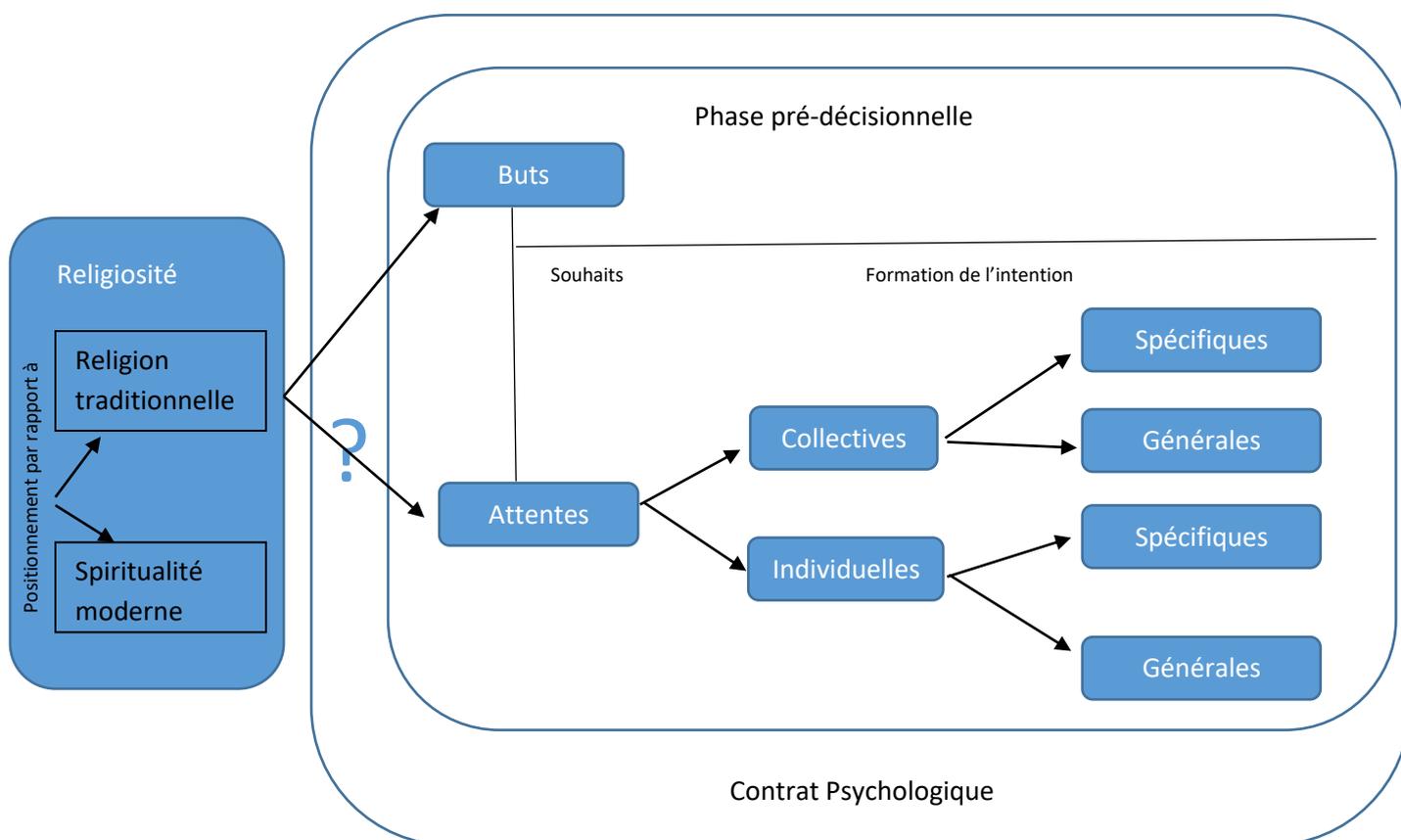
Les dirigeants peuvent voir des perspectives fondées sur la foi non seulement comme une source de conflit, mais aussi comme une source potentielle d'innovation. Pour Hicks la tâche du leadership alors n'est pas d'imposer un ensemble de valeurs à tous les partisans, mais d'« orchestrer » les conflits afin d'obtenir un résultat souhaitable.

L'opposition « Spiritualité » et « Religion » n'auraient donc pas lieu d'être. Il s'agirait de deux notions complémentaires, et ayant dans bien des cas de nombreuses similarités. Pour Hicks (2002), il convient de développer des théories qui incluent les différences religieuses. Ceci permet ainsi de définir la façon dont les individus ayant une certaine religiosité affecte leurs actions et leurs interactions sur le lieu de travail (Hicks, 2002). C'est également dans ce sens que se propose d'aller ce mémoire.

Par ailleurs, et afin de confirmer cette analyse, il est intéressant de noter que des travaux en psychologie ont pu démontrer que « *les corrélats et conséquences de la religiosité et de la spiritualité (traits de personnalité, valeurs, attitudes et comportements sociaux) montrent certaines similarités et certaines différences (Saroglou et Muñoz-García, 2008 ; Saucier et*

Skrzypińska, 2006). Ces similarités et différences suggèrent que la spiritualité moderne émerge comme une nouvelle forme de religiosité traditionnelle qui correspond mieux aux valeurs des sociétés libérales contemporaines (Saroglou, 2003b ; Siegers, 2011). » Cela confirme l'existence du lien entre spiritualité et religiosité (Saroglou, Kaelen et Bègue, 2015). Ainsi l'étude de la religiosité, dans un cadre laïc et rationnel, implique d'inclure la spiritualité des individus, même s'ils se considèrent comme non-religieux, à cette démarche. S'intéresser à la religiosité des « followers » demande donc de considérer leurs positionnements par rapport à la religion (dans son sens commun et traditionnel, de position par rapport au divin) mais également à leurs spiritualités (liées ou non à la religion en raison de leurs représentations et du cadre culturel français).

On pourrait ainsi compléter notre modèle précédent et présenter les choses ainsi :



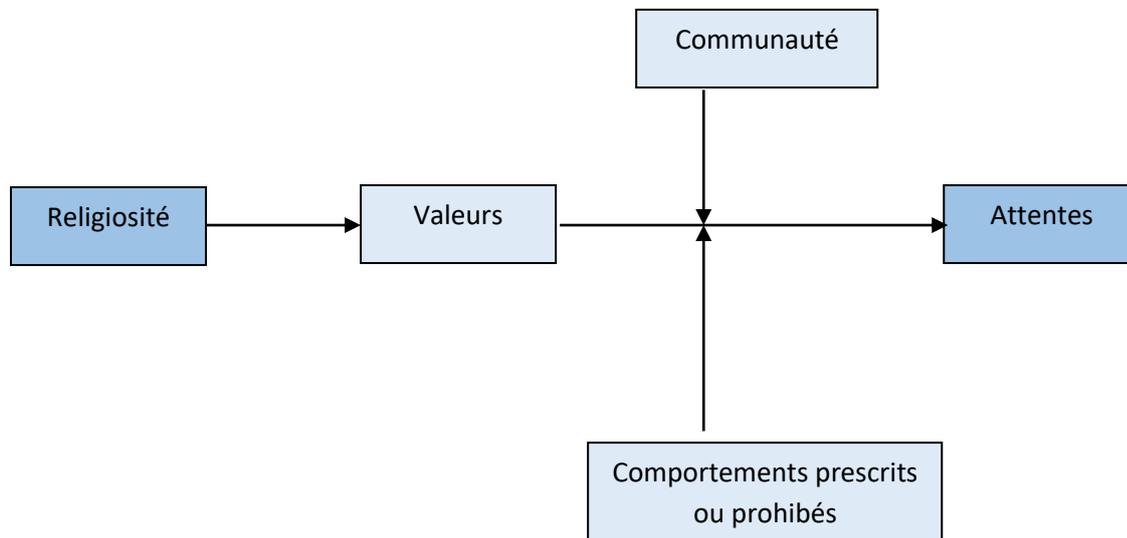
De cette religiosité va découler certaines valeurs qu'il convient d'identifier si on veut pouvoir appréhender les attentes des « followers ».

SECTION III

IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES DES « FOLLOWERS »

La relation religiosité-attentes peut se faire, chez l'individu, à plusieurs niveaux. Il y a tout d'abord ce qui relève de l'individu lui-même, et puis, de ce qui résulte de la communauté. Dans un premier temps nous allons donc étudier l'impact de la religiosité sur les valeurs de l'individu (sous-section 1) afin de pouvoir identifier ce que la religiosité modifie chez les collaborateurs. Dans un second temps, nous verrons que la religiosité peut également impacter les attentes à travers l'impact des prescriptions/interdits et de la communauté (sous-section 2).

On pourrait ainsi estimer que la relation « religiosité-attentes » pourrait se schématiser de la manière suivante :



SOUS-SECTION I

L'IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES A TRAVERS LES VALEURS DES « FOLLOWERS »

Afin de pouvoir évaluer l'impact la religiosité sur les valeurs des « followers », deux approches semblent pertinentes. Il s'agit de l'approche de Milton Rokeach (1973) qui sera reprise et complétée par Shalom Schwartz (1995, 2006)

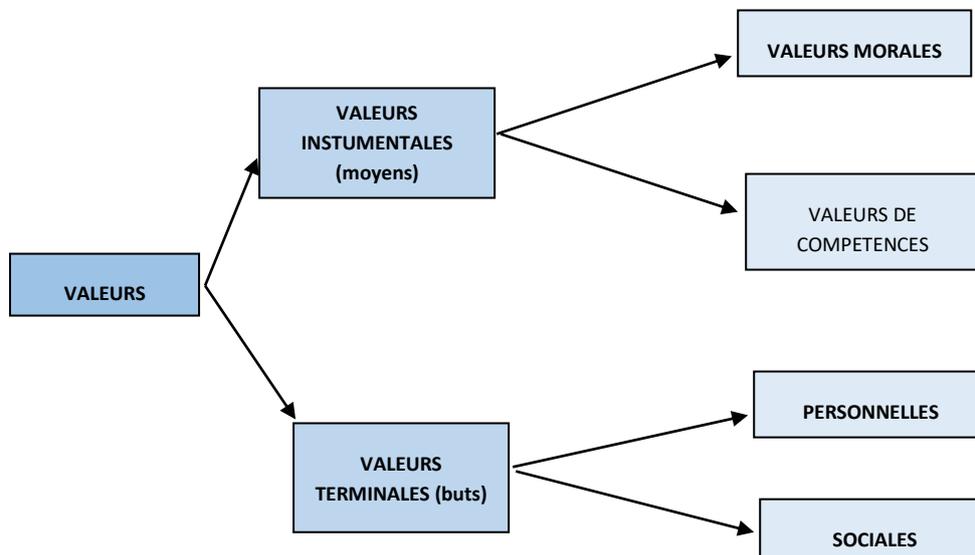
I. APPROCHE DE MILTON ROKEACH

Milton Rokeach (1973) a identifié deux catégories de valeurs. Il s'agit :

- des valeurs terminales, concernant le but qu'un individu aimerait atteindre,
- des valeurs instrumentales, correspondant quant à elles aux moyens mis en œuvre.

Il convient donc de distinguer les buts et les moyens. Même si les individus convergent sur le but à atteindre, ils peuvent diverger sur les moyens à mettre en œuvre. Cela renvoie notamment à la question de l'éthique (Robbins et Judge, 2006). Les valeurs terminales peuvent être soit personnelles, soit sociales, tandis que les valeurs instrumentales concernent les valeurs morales et/ou comportementales (Wach & Hammer, 2003). On peut également estimer que les valeurs instrumentales expriment une attente notamment en matière de capacité (compétence et/ou aptitude), comportement (manière d'être et/ou ligne de conduite), état d'esprit (mentalité et/ou mode de pensée) et vertu (éthique et/ou valeur morale).

Figure 19 : Différents types de valeurs chez Rokeach



En ce sens, on pourrait estimer que la religiosité puisse impacter à la fois les valeurs instrumentales (à travers les valeurs morales par exemple) et terminales (à travers l'origine personnelle ou sociale). En effet, la religiosité correspond à un positionnement par rapport « aux valeurs perçues comme établies par l'entité transcendante », et va engendrer une « éthique » et des « croyances » tout en situant l'individu par rapport à des normes et à un groupe. En cela, on peut estimer qu'elle sera prescriptive d'une certaine moralité (et donc

influencer les valeurs instrumentales) mais également donner une certaine vision du monde et des êtres humains et donc fixer des buts. Ces derniers peuvent venir de la communauté à laquelle appartient l'individu (et donc influencer les valeurs terminales sociales) ou de l'individu lui-même, de sa spiritualité (et donc influencer les valeurs terminales personnelles). On voit ici que la communauté peut avoir son impact sur la relation religiosité-attentes de l'individu, et qu'en ce sens la communauté religieuse ou spirituelle puisse influencer les attentes des followers en les modérant.

Rokeach part ainsi de plusieurs postulats de base :

- il existe un petit nombre de valeurs pour une personne,
- les valeurs sont communes à l'ensemble des individus mais à des degrés différents,
- les valeurs sont organisées en un « *ensemble structuré de croyances acceptées par un individu ou partagées par un groupe d'individus* » (système de valeurs) trouvant leurs origines dans la culture, la société, les institutions et la personnalité.

Par ailleurs, ce dernier considère que les valeurs représentent des croyances qui peuvent avoir:

- des composantes cognitives³³,
- des composantes affectives³⁴
- des composantes comportementales³⁵

Pour Rokeach, bien que durables et relativement stables, les valeurs peuvent être amenées à évoluer.

À chacune de ces catégories (instrumentales Vs terminales), Rokeach va associer un certain nombre de valeurs. Il a ainsi développé un instrument de 36 valeurs (18 instrumentales et 18 terminales) permettant de les classer : le Rokeach Value Survey (RVS) (Chataigné, 2014).

Cette approche permet donc d'introduire une dimension éthique à cette notion de valeurs. De cette éthique peuvent découler certaines attentes en matière de comportements et de vertus du leader de la part des « followers ». En termes de comportements organisationnels, être en mesure d'actionner ou en tout cas de ne pas neutraliser ces deux types de valeurs peut être essentiel. Ainsi le manager a tout intérêt à faire attention aux messages qu'il véhicule. Il lui faut réussir à faire converger les buts des individus, mais aussi faire en sorte que les moyens mis en œuvre ne heurtent les valeurs d'aucun d'entre eux.

On peut noter à cet effet que la religion peut être prescriptive de buts, et proscrire certains moyens. Ainsi, on peut estimer que les interdits et prescriptions issues de la religion et/ou de la spiritualité moderne puissent également venir influencer les attentes des followers. En effet, ces derniers viennent modérer la relation religiosité-attentes. Une connaissance dans le domaine est donc importante de la part du leader.

³³ c'est-à-dire une croyance descriptive ou existentielle qui peut être vraie ou fausse

³⁴ en d'autres termes, une croyance évaluative où l'objet est évalué bon ou mauvais

³⁵ correspondant à une croyance prescriptive par laquelle une action est jugée désirable ou indésirable

Figure 20: Le Rokeach Value Survey (RVS)

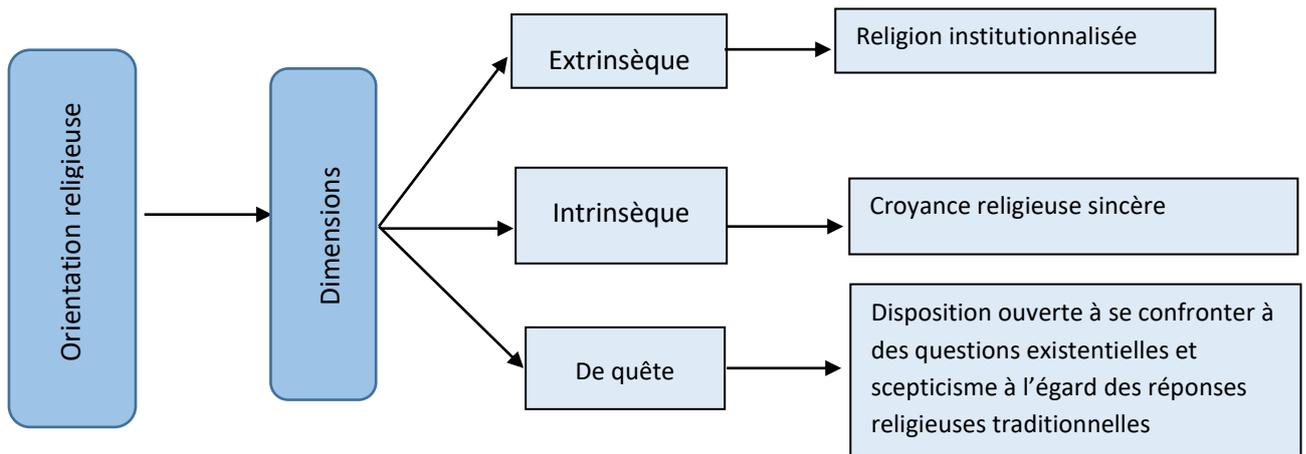
VALEURS TERMINALES : VALEURS PERSONNELLES ET VALEURS SOCIALES (BUT)	VALEURS INSTRUMENTALES : VALEURS MORALES ET VALEURS DE COMPETENCE (MOYEN)
<p><u>L'absence de conflits internes et externes</u> : plaisir (une vie agréable et menée sans hâte), la sécurité nationale (protection contre les attaques), harmonie intime (absence de conflit intérieur), bonheur (satisfaction), une vie confortable (une vie aisée, prospère), le salut (vie sauve, éternelle) ;</p> <p><u>L'universalisme sociétal</u> : l'égalité (fraternité, égalité des chances pour tous), un monde en paix (un monde sans guerre ni conflit), un monde de beauté (beauté de la nature et des arts) ;</p> <p><u>L'accomplissement adulte</u> : un sentiment d'accomplissement (contribution durable, sentiment d'avoir réussi), un statut social reconnu (respect, admiration), respect de soi (estime de soi, dignité personnelle), sagesse (une compréhension réfléchie de la vie) ;</p> <p><u>Des liens sincères</u> : amitié authentique (camaraderie étroite), plénitude amoureuse (intimité sexuelle et spirituelle) ;</p> <p><u>Une définition individuelle intrinsèque</u> : une vie passionnante (une vie active, stimulante, excitante), liberté (indépendance, libre choix), sécurité familiale (en prenant soin de ceux qu'on aime)</p>	<p><u>À la compétence</u> : idées larges (esprit ouvert), indépendant (autonome), courageux, imaginatif (créatif, audacieux), logique (rationnel)</p> <p><u>Au conformisme contraignant</u> : poli (courtois, qui a de bonnes manières), propre (rangé, ordonné), ambition (travail dur), maître de soi (retenu, auto-discipliné), capable (compétent), obéissant (respectueux, soumis)</p> <p><u>À l'intérêt sociétal</u> : indulgent (qui pardonne aux autres), serviable (travaillant pour le bien-être des autres), responsable (digne de confiance, sérieux), intellectuel (intelligent, réfléchi), honnête (sincère, véritable), gentil (aimant, affectueux, tendre), de bonne humeur (au cœur léger, joyeux)</p>

En dehors de cette approche éthique, l'analyse de Rokeach est intéressante par le fait qu'il fait lui-même le lien, en 1969, entre religiosité-valeurs. Chataigné (2014) fait remarquer que d'après Rokeach « *les gens religieux attachaient plus d'importance aux valeurs de Salut, de Pardon, d'Obéissance* ». Rokeach (1968) soulignait « *la distinction établie par Allport et Ross (1967) entre deux types d'orientations religieuses, extrinsèque et intrinsèque, qui marquent les 2 pôles d'un continuum, pouvant influencer les priorités de valeurs* ».

Il note que « *la perspective extrinsèque de la religion est utilitaire, centrée sur soi, opportuniste et dirigée par l'autre* » alors que l'orientation « intrinsèque », par contraste, inclut la foi de base, une compréhension compatissante des autres de telle sorte que « *le dogme est tempéré par l'humilité* ».

Batson (1993) de son côté, identifiera trois dimensions à la religion à savoir, **extrinsèque** et **intrinsèque** comme précédemment mais aussi celle qui renvoie à la **quête**, permettant de donner du sens à la vie et de faire le lien avec l'état psychique de la personne. La dimension intrinsèque serait pour l'auteur corrélée avec « *le contrôle personnel, la tolérance et la sensibilité aux personnes en souffrance* », alors que la dimension de quête serait en lien avec « *l'ouverture d'esprit* » et « *la tolérance et la sensibilité aux personnes en souffrance* » (Lecomte, 2014).

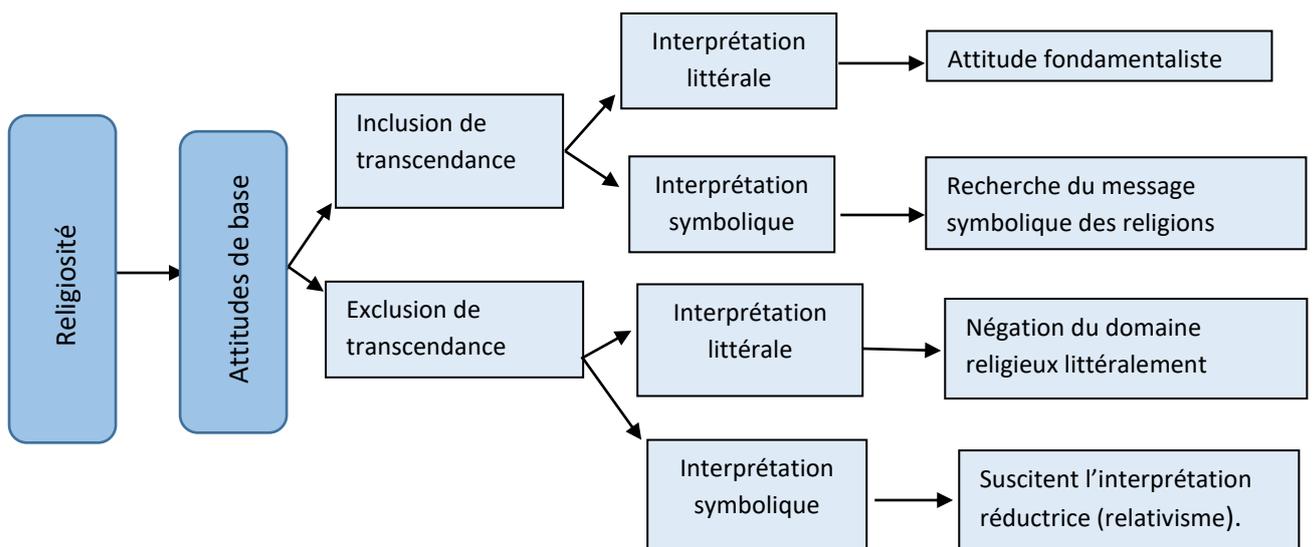
Figure 21 : Les trois dimensions de la religion (Batson, 1993)



Wulff (1991, 1997) apporte « des explications sur cette relation entre religiosité et valeurs, en distinguant deux dimensions de religiosité, d'exclusion versus inclusion de transcendance, et littérale versus symbolique » qui « définissent 4 attitudes de base envers la religion » (Chataigné, 2014) à savoir :

- « l'inclusion et l'interprétation littérale » qui « suscitent l'affirmation littérale (attitude fondamentaliste) » ;
- « l'inclusion et le symbolique » qui « suscitent l'interprétation restauratrice (recherche du message symbolique des religions) » ;
- « l'exclusion et l'interprétation littérale » qui « suscitent la non-affirmation littérale (négation du domaine religieux littéralement compris) » ;
- pour finir « l'exclusion et le symbolique » qui « suscitent l'interprétation réductrice (relativisme). »

Figure 22 : Les deux dimensions de la religiosité (Wulff, 1991, 1997)



Ainsi de la religiosité peut découler quatre types d'attitudes du « follower » et donc des attentes différentes.

II. APPROCHE DE SHALOM SCHWARTZ

De son côté, Schwartz dans ces travaux, visant à effectuer une cartographie des valeurs, a pu démontrer l'existence de valeurs fondamentales de l'individu désignant « *les convictions fondamentales d'un individu* », communes à l'ensemble des individus. On peut même affiner l'analyse à travers l'identification de valeurs de base et le développement d'une théorie des valeurs.

Ainsi les valeurs auraient six attributs : elles correspondent à des croyances et peuvent être « *activées* », elles motivent l'action en ayant « *trait à des objectifs désirables* », elles « *transcendent les actions et les situations spécifiques* » ce qui permet de les distinguer des normes ou des attitudes, elles servent « *d'étalon ou de critères* » en orientant les choix « *en fonction des conséquences possibles pour les valeurs que l'on affectionne* », elles sont « *classées par ordre d'importance* » et « *cette hiérarchie est caractéristique* » de la personne, et elles ont une importance « *relative* » lorsqu'elles guident l'action en raison des multiples valeurs en jeu et des arbitrages qui sont réalisés (Schwartz, 2006).

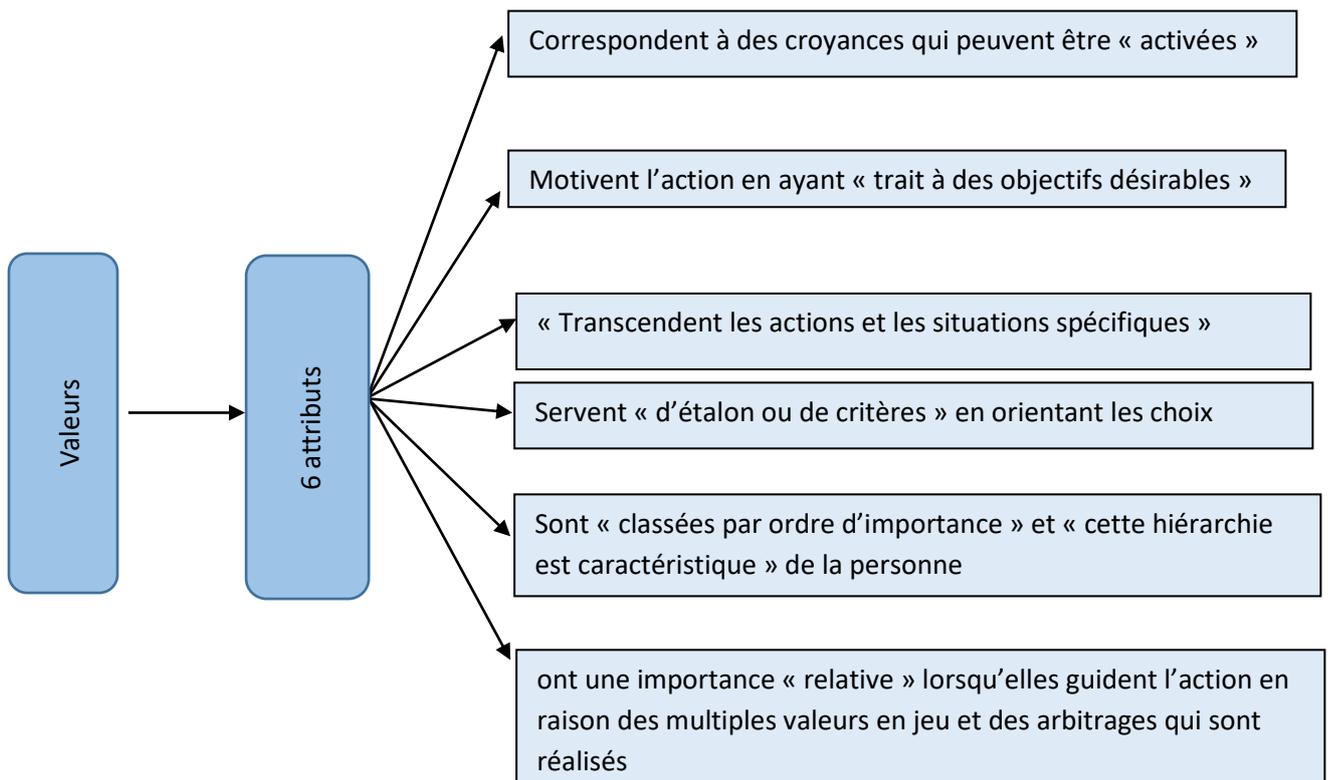
Il est intéressant de noter qu'ainsi le « *follower* » pourra être amené à activer ou non les valeurs en relation avec la religiosité. Il sera également amené de lui donner une importance « *relative* » en fonction des événements et des autres valeurs qu'il sera enclin à mobiliser. Si on se réfère aux travaux de Schwartz, il pourra adopter des comportements en raison de sa religiosité à certains moments, et à d'autre moment, opter pour d'autres comportements en « *désactivant* » ou en modifiant l'importance de ces valeurs. Il peut donc potentiellement y avoir des comportements différents pour des individus ayant des religiosités proches en raison de cette hiérarchisation des valeurs et de ce mécanisme d'arbitrage. L'individu peut bien évidemment adopter des comportements contraires à ces valeurs, dans quel cas il se retrouvera, si ces dernières ont été activées et en fonction de leurs poids, en « *dissonance cognitive* »³⁶, état qui n'a pas vocation à perdurer.

La théorie des valeurs en 2006 définit dix groupes de valeurs qui « *englobent le champ des différentes valeurs reconnues par toutes les cultures* » et qui trouvent leur source dans l'une des « *trois nécessités de l'existence humaine* » à savoir « *satisfaire les besoins biologiques des individus, permettre l'interaction sociale, et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes* » (Schwartz et Bilsky, 1993 ; Schwartz, 2005).

Ce dernier a ainsi proposé de regrouper une liste de 56 valeurs selon 10 dimensions (voir tableau 5) sous la forme d'un modèle circulaire comportant quatre axes (figure 10) qui permet de décrire les « *relations de compatibilité et d'antagonisme que ces valeurs entretiennent les unes avec les autres* » (Schwartz, 2006). Ainsi, les dix valeurs de base sont : l'autonomie, la stimulation, l'Hédonisme, la réussite, le pouvoir, la conformité, la tradition, la sécurité, la bienveillance, et l'universalisme.

³⁶ Pour Festinger (1957), lorsque deux cognitions ou actions sont incompatibles cela amène l'individu à ressentir un état d'inconfort psychologique appelé « *dissonance* » ce qui le conduit à rechercher une plus grande cohérence entre ses attentes et sa vie effective. Pour cela il va tenter un rapprochement des cognitions et des actions. Selon Festinger, la diminution de la dissonance peut être obtenue notamment par un changement du comportement/de la cognition, par une recherche de justification du comportement/de la cognition soit en aménageant la cognition conflictuelle ou en ajoutant de nouvelles cognitions.

Figure 23 : Attributs des valeurs (Schwartz, 2006)



La conformité, qui consiste à une « *modération des actions* » et une inhibition des désirs « *qui pourraient contrarier ou entraver le bon fonctionnement des interactions et du groupe* », est très proche de la tradition, qui correspond au respect, à l'engagement et à l'acceptation « *des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion* » qui « *prennent souvent la forme de rites religieux, de croyances, et de normes de comportement.* » (Schwartz, 2006)

L'axe vertical du modèle correspond aux valeurs de dépassement de soi (universalisme et bienveillance) et aux valeurs de l'affirmation de soi (pouvoir, accomplissement de soi). L'axe horizontal, comprend les valeurs du changement (autonomie, stimulation, hédonisme) et les valeurs relatives à la conservation (sécurité, conformité et tradition).

Lorsque l'on agit « *selon une valeur* » cela peut entrer en conflit avec certaines valeurs et être compatible avec d'autres. En effet, « *choisir d'effectuer une action particulière conforme à une valeur [...] peut clairement transgresser les prescriptions d'une autre valeur* ». À titre d'exemple, les valeurs « *conformité* » et « *tradition* » sont situées dans la même région. Il s'agit donc de valeurs compatibles qui vont par contre entrer en opposition avec d'autres valeurs telles que la valeur « *hédonisme* » qui correspond aux « *besoins vitaux de l'être humain et du plaisir associé à leur satisfaction* ». Avec les valeurs de « *conformité* » et de « *tradition* » on se situe donc dans un objectif de continuité. Par ailleurs, ces dernières « *partagent le même grand type d'objectif motivationnel* ».

Il convient de noter qu'initialement ce modèle comprenait une onzième valeur, la spiritualité qui correspond au sens, à la cohérence et à l'harmonie intérieure « *obtenue en transcendant la réalité quotidienne* ». (Schwartz, 2006).

Figure 24: Répartition des 57 valeurs parmi les 10 valeurs de base (Wach et Hammer, 2003)

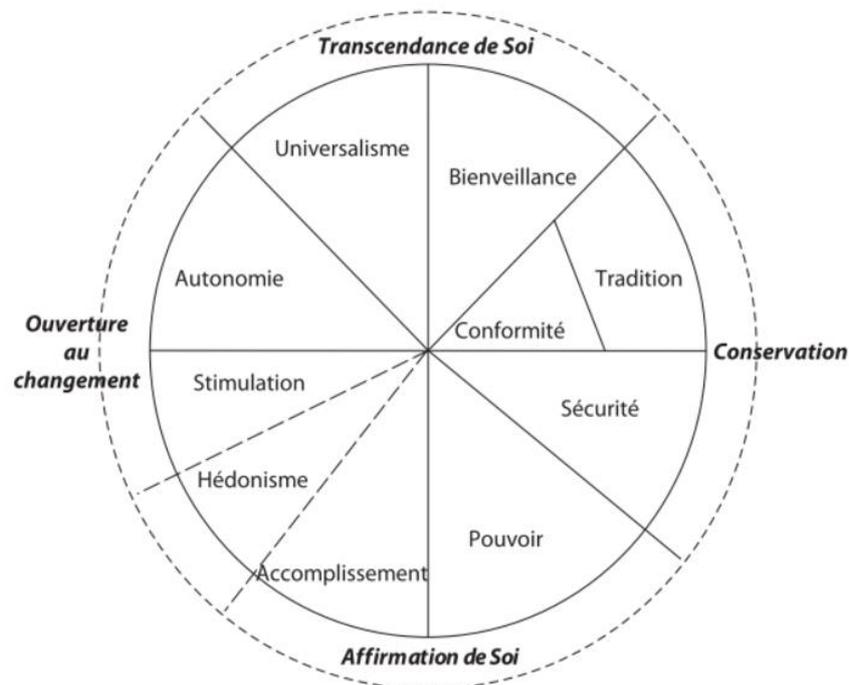
DIMENSION VALEURS DE BASE	VALEURS DE BASE	VALEURS
Dépassement de soi	Universalisme	Égalité (chances égales pour tous), un monde en paix (libéré des guerres et des conflits), unité avec la nature (adéquation à la nature), sagesse (compréhension adulte de la vie), un monde de beauté (beauté de la nature et des arts), justice sociale (corriger les injustices, secourir les faibles), large d'esprit (tolérant les croyances et les idées différentes) et protection de la nature (préserver la nature).
	Bienveillance	Loyal (fidèle à ses amis, au groupe de proches), indulgent (désireux de pardonner aux autres), honnêteté (authentique et sincère), responsabilité (sur qui on peut compter), secourable (travaillant en vue du bien-être d'autrui), <i>amour adulte (intimité profonde, émotionnelle et spirituelle), amitié vraie (des amis proches et sur qui l'on peut compter).</i>
Continuité	Tradition	Respect de la tradition (préserver les coutumes consacrées par le temps), humble (modeste, effacé), religieux (attaché aux croyances et à la foi religieuse), acceptant sa part dans sa vie (se soumettre aux circonstances de la vie), modéré (évitant les extrêmes dans les sentiments et les actions).
	Conformité	Obéissance (remplissant ses obligations, ayant le sens du devoir), politesse (courtoisie, bonnes manières), autodiscipline (résistance aux tentations), honorant ses parents et les anciens (montrant du respect).
	Sécurité	Ordre social (stabilité de la société), sécurité familiale (sécurité pour ceux que l'on aime), sécurité nationale (protection de mon pays contre les ennemis), réciprocité des services rendus (éviter d'être débiteur des autres), la propreté (net, soigné), <i>en bonne santé (ne pas être malade physiquement ou mentalement), sentiment de ne pas être isolé (sentiment que les autres se soucient de moi).</i>
Affirmation de soi	Réussite	Ambition (travaillant dur, volontaire), orientation vers le succès (objectif : réussir), compétence (capable et efficace), influence (exercer un impact sur les gens et les événements), <i>respect de soi (croyance en sa propre valeur)</i>
	Pouvoir	Autorité (le droit de diriger ou de commander), richesse (biens matériels, argent), pouvoir social (avoir du pouvoir sur autrui, dominance), <i>reconnaissance sociale (respect, approbation émanant des autres).</i>
Ouverture au changement	Autonomie	Créativité (originalité, imagination), liberté (liberté de pensée et d'action), choisir ses propres buts (sélectionnant ses propres objectifs), curiosité (intéressé par toutes choses, explorateur), indépendance (ne compter que sur soi, autosuffisant).
	Stimulation	Vie excitante (expériences stimulantes), vie variée (remplie de défis, de nouveautés, de changements), audacieux (cherchant l'aventure, le risque).
Ouverture au changement/affirmation de soi	Hédonisme	Plaisir (satisfaction des désirs), profiter de la vie (aimant la nourriture, le sexe, les loisirs), se faire plaisir (faire des choses agréables).
	<i>Spiritualité³⁷</i>	<i>Harmonie intérieure (en paix avec soi), vie spirituelle (accent mis sur les aspects spirituels et non matériels), sens de la vie (un objectif dans la vie), droit à une vie privée (non exposée au regard des autres).</i>

NB : Les valeurs en italiques ne sont pas « culturellement stables »

³⁷ La valeur de Spiritualité "citée par Schwartz (1992) ne figure pas dans le Circumplex car elle est culturellement instable. Pour Chataigné (2014) on pourrait peut-être prendre une position stable si l'on tenait compte d'une 3e dimension d'inclusivité-exclusivité"

Si on retrouve des similitudes entre les travaux de Schwartz et de Rokeach, c'est essentiellement parce que Schwartz se sert de la RVS comme base d'analyse, tout en y rajoutant certaines valeurs, et en y opérant certaines modifications. Ainsi, il décide par exemple de conserver les oppositions valeurs personnelles (à travers le Pouvoir, l'accomplissement social, la stimulation, l'hédonisme, la sécurité) / sociales des valeurs terminales (à travers l'universalisme, la bienveillance, la conformité, la tradition et la sécurité), tout en abandonnant l'opposition compétences/ morales des valeurs instrumentales. Il décide en définitive de ne pas utiliser la distinction valeurs terminales/valeurs instrumentales. (Wach & Hammer, 2003)

Figure 25 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base (Schwartz, 2006)



Ce modèle reprend les travaux de Schwartz et Huisman (1995) qui ont dessiné une carte de 10 valeurs compatibles avec la religiosité (tableau 6). Ils ont alors estimé que **l'attribution d'une importance élevée aux valeurs de conservation, de tradition, de transcendance de soi, de bienveillance est compatible avec la religiosité, contrairement aux valeurs d'ouverture au changement et d'hédonisme qui elles sont peu compatibles avec le fait d'être fortement religieux.**

Par contre, d'après eux, la relation entre les valeurs d'affirmation de soi et d'universalisme et la religiosité est plus complexe. Sonia Roccas et Andrey Elster (2015) précisent que « *les relations contrastées de la religiosité avec la bienveillance et l'universalisme mettent en évidence la tension potentielle, ancrée dans la religion, entre le souci du bien-être des proches dont on suppose qu'ils partagent les mêmes croyances religieuses et le souci pour l'humanité entière* » (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183).

Alors que ces constats ont été confirmés par de nombreux travaux de recherches (Saroglou, Delpierre et Dernelle, 2004), on peut dire qu'en définitive, les valeurs semblent similaires,

peu importe le groupe religieux spécifique auquel ils appartiennent. La principale distinction, comme nous l'avons déjà dit, serait donc le niveau de religiosité (Schwartz, 2012)

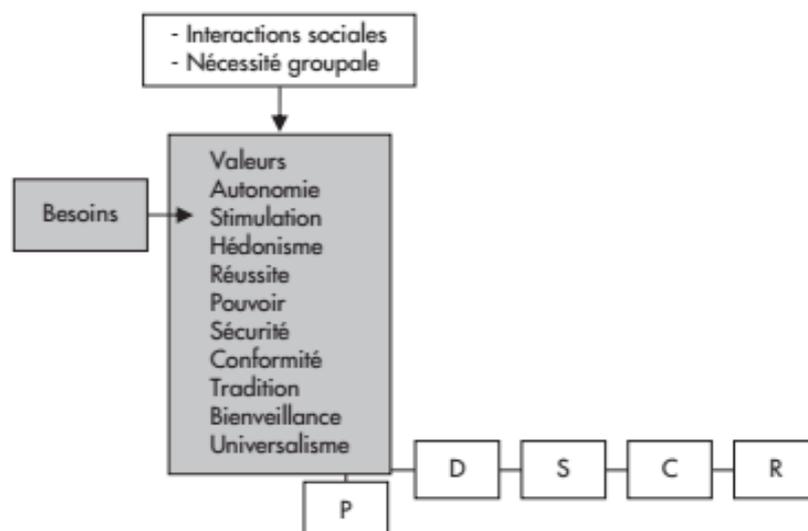
Figure 26: Répartition des valeurs de base en fonction de la religiosité

VALEURS DE BASE CONFORMES A LA RELIGIOSITE	VALEURS DE BASE CONTRAIRES A LA RELIGIOSITE	RELATIONS PLUS COMPLEXES ENTRE VALEURS DE BASE ET RELIGIOSITE
<p>Continuité : tradition, sécurité et conformité</p> <p>Dépassement de soi : bienveillance (en raison de l'accent mis sur l'altruisme)</p>	<p>Ouverture au changement : stimulation, autonomie, hédonisme</p>	<p>Affirmation de soi car centrée sur l'intérêt de soi (contraire religiosité) mais sert à maintenir l'ordre social (conforme à la religion) : réussite et pouvoir</p> <p>Dépassement de soi : universalisme en raison du particularisme des religions</p>

A ce niveau, ce qui est intéressant c'est de noter que ces valeurs de base peuvent être intégrées au modèle du comportement d'Aizen, et donc au modèle Rubicon. Ainsi selon Fenouillet (2016, p. 107-112), les valeurs de base correspondraient à un antécédent de la prise de décision.

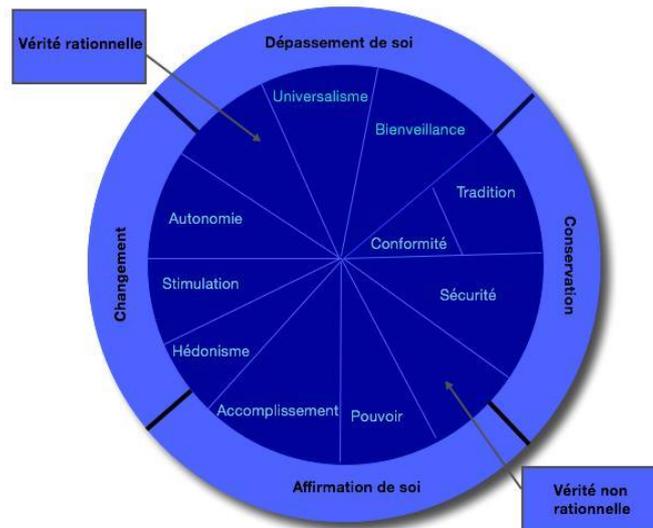
En effet, ce dernier dans son modèle intégratif de la motivation (p. 19), estime que la prise de décision est précédée directement par des motifs primaires (les besoins) et des motifs secondaires (les valeurs entre autres). Ceci nous permet donc d'affiner un peu l'analyse. La religiosité ayant en effet un impact sur les valeurs qui seront présentes et activées, ainsi que sur leur hiérarchisation, on peut ainsi estimer qu'elle puisse avoir un lien réel et effectif sur la prise de décision.

Figure 27: Intégration des valeurs de base dans le modèle intégratif de la motivation (Fenouillet, 2016, p. 112)



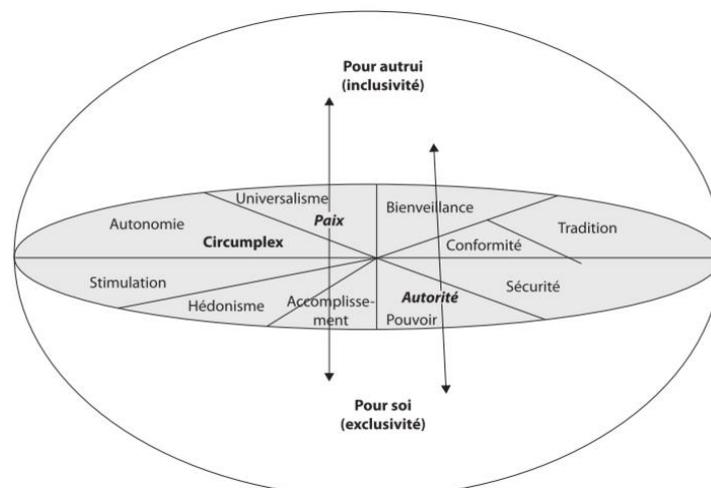
Cette approche des valeurs de base de Schwartz fut complétée par les travaux de Wach et Hammer (2003). Ces derniers y ont ajouté deux valeurs correspondant au besoin de connaissance : la vérité rationnelle « *proche du type Autonomie, dont il peut être considéré comme un sous-type* » et la vérité non rationnelle (croyance au surnaturel et au destin) (figure 28). La valeur « *vérité non rationnelle* », n'ayant pas pu être vérifiée dans toutes les études empiriques entreprises, pourrait être considérée comme non "stable culturellement" et donc devant être enlevée du mode de Schwartz. (Chataigné, 2014)

Figure 28 : Modèle théorique des relations entre les valeurs de base (Wach et Hammer, 2003)



Ce modèle fut encore complété en 2014 (Chataigné, 2014) par l'introduction d'une troisième dimension (inclusive-exclusive). Ceci permet l'interprétation des valeurs de base à travers les buts recherchés³⁸. (figure 29). Ainsi une même valeur pourrait faire l'objet d'une activation en fonction d'autrui ou de soi.

Figure 29 : Modèle de Schwartz intégrant la dimension (inclusive-exclusive) (Chataigné, 2014)



³⁸ l'inclusivité représentant les valeurs poursuivies pour des buts altruistes et l'exclusivité celles poursuivies pour des buts égoïstes

Même si Schwartz a fait le choix d'abandonner les notions de valeurs instrumentales et terminales, il semble intéressant dans l'optique d'identifier les attentes des « followers » de conserver cette distinction...

En effet, le comportement mais aussi le discours du leader peut porter sur des « objectifs », mais aussi sur des « tactiques ». On peut ainsi se situer dans le domaine de la « stratégie », ou autrement dit de l'élaboration des objectifs et buts, ou de l'« opérationnel » ou autrement dit de la mise en œuvre des moyens.

En cela, on peut estimer que le leader puisse agir à travers une vision, un objectif (ce en quoi les valeurs terminales pourraient avoir un sens) ou sur des méthodes et tactiques (ce en quoi les valeurs instrumentales pourraient être utiles). Or force est de constater que le concept de valeurs terminales pourrait correspondre à un élément permettant de répondre aux caractéristiques « avenir » et « inspiration » relevées par Kouzes et Posner (1993). De même, la notion de valeurs instrumentales pourrait être utile s'il s'agit de s'intéresser aux caractéristiques de compétences et d'honnêteté. Ainsi il pourrait être utile de procéder à un rapprochement des deux modèles.

Ceci permet de se rendre compte que la majorité des valeurs compatibles avec la religiosité (continuité et dépassement de soi) appartiennent aux valeurs terminales de Rokeach (liées notamment à l'absence de conflits internes et externes, l'universalisme sociétal, l'accomplissement adulte).

Ainsi la religiosité aurait un impact sur les valeurs liées aux buts. Toutefois, cette comparaison n'exclut pas non plus l'activation de certaines valeurs instrumentales telles que le conformisme contraignant ou l'intérêt sociétal.

Cette comparaison pourrait se traduire par l'établissement de la figure 30 permettant ainsi de classer les valeurs compatibles avec la religiosité en valeurs terminales et instrumentales.

Figure 30: Quelques valeurs du RVS compatibles avec la religiosité

VALEURS TERMINALES : VALEURS PERSONNELLES ET VALEURS SOCIALES (BUT)	VALEURS INSTRUMENTALES : VALEURS MORALES ET VALEURS DE COMPETENCE (MOYEN)
<p><u>L'absence de conflits internes et externes</u> : la sécurité nationale (protection contre les attaques), harmonie intime (absence de conflit intérieur), le salut (vie sauve, éternelle) ;</p> <p><u>L'universalisme sociétal</u> : l'égalité (fraternité, égalité des chances pour tous), un monde en paix (un monde sans guerre ni conflit), un monde de beauté (beauté de la nature et des arts) ;</p> <p><u>L'accomplissement adulte</u> : un sentiment d'accomplissement (contribution durable, sentiment d'avoir réussi), respect de soi (estime de soi, dignité personnelle), sagesse (une compréhension réfléchie de la vie) ;</p> <p><u>Une définition individuelle intrinsèque</u> : sécurité familiale (en prenant soin de ceux qu'on aime)</p>	<p><u>Au conformisme contraignant</u> : poli (courtois, qui a de bonnes manières), propre (rangé, ordonné), ambition (travail dur), maître de soi (retenu, auto-discipliné), obéissant (respectueux, soumis)</p> <p><u>À l'intérêt sociétal</u> : indulgent (qui pardonne aux autres), serviable (travaillant pour le bien-être des autres), responsable (digne de confiance, sérieux), honnête (sincère, véritable), gentil (aimant, affectueux, tendre)</p>

En ce sens, il est intéressant de noter que les valeurs d'universalité et de bienveillance n'ont pas le même rapport avec la religiosité alors que ces valeurs sont proches. Dans les deux cas, elles expriment un souci de l'autre. Toutefois, elles diffèrent par le sujet sur lequel elles portent : dans le cas de la bienveillance, il s'agit de s'intéresser aux proches (et donc aux personnes de sa communauté) alors que dans l'universalisme, il s'agit de l'ensemble de la population.

Ainsi la personne exprimant une certaine religiosité serait plus encline à se soucier d'autrui lorsque ce dernier partage la même religiosité que lui (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183). La notion d'altruisme présente notamment dans le concept de spiritualité ne concernerait donc, en termes de religiosité, qu'une partie des individus.

Il y aurait une préférence "communautaire". Toutefois cette préférence ne signifie pas qu'il y a exclusion d'autrui. Par ailleurs, la valeur même d'Universalisme est plus large que la simple prise en compte d'autrui. Elle renvoie également à la nature, élément pouvant être pris en considération par la religiosité. En termes de management ce constat pourrait théoriquement avoir son importance.

En effet, tenter de motiver les collaborateurs par une vision altruiste n'aurait de sens que si on active la bonne valeur. Ainsi on pourrait estimer qu'un « follower », exprimant une certaine religiosité, pourrait être sensible aux valeurs de tradition, sécurité, conformité et de bienveillance, et pourrait avoir une relation plus complexe avec le dépassement de soi et l'universalisme. **Si une religiosité forte implique un plus grand attrait pour la bienveillance, il s'agirait ici d'un levier à utiliser.**

De son côté, Voynnet-Fourboul (2014) précise que la bienveillance correspond à « *une manière d'être au sein d'une relation à l'autre* » et précise qu'il est possible d'analyser ce concept sous trois axes différents : la valeur, la source de confiance interpersonnelle et la personnalité des individus.

En matière de Ressources Humaines, il s'agit de « *la préservation et de la recherche du bien-être des personnes avec lesquelles on établit une relation personnelle fréquente qui comprend : l'aide, le coup de main, l'honnêteté, le pardon, la loyauté, (Mayer et al., 1995)* ». Voynnet-Fourboul (2014) constate que « *la bienveillance se situe dans l'interpersonnel et joue beaucoup sur la confiance* », concept sur lequel les chercheurs n'ont pas réussi à trouver de consensus.

Les chercheurs s'accorderaient « *d'avantage sur le fait d'être digne de confiance* », ce qui demande d'être « *à la fois compétent, bienveillant, intègre (Mayer et al., 1995)* ». Ainsi, « *ces trois critères sont importants pour guider une personne dans le choix de son mentor* » en montrant « *de la considération, de la sensibilité aux besoins des autres* » en agissant « *dans le sens qui va garantir et protéger les intérêts des autres* » et se retenant « *d'agir en fonction de leur propre intérêt et contre le bénéfice des autres (MacAllister, 1995) (Mishra, 1996).* » (Voynnet-Fourboul, 2014)

Ainsi en vertu de sa religiosité, l'individu mettra en avant des valeurs individuelles différentes. **Une personne religieuse sera peu encline à accepter le changement, et à adopter un comportement hédoniste.** Dans le cas d'une conduite du changement, le manager devra donc faire d'autant plus attention avec les personnes ayant une forte religiosité en raison de leurs caractéristiques. Au contraire, lorsqu'il s'agira de se s'appuyer

sur les salariés, il pourra faire appel aux valeurs de tradition et de conservation relativement bien **présentes** chez les personnes ayant une forte religiosité.

Toutefois, **la religiosité ne s'exprimant pas de la même manière entre les individus, il importe de distinguer d'une part ceux qui se focalisent sur la « spiritualité » de ceux qui privilégient « les expressions comportementales publiques de la religion »**. De même, le concept même de spiritualité moderne ne pouvant et ne devant pas être dissocié de celui de religiosité, il est intéressant de noter que « *la spiritualité semble partager deux tendances avec la religiosité* » à savoir « *le souci et le respect d'autrui ainsi que des limites du moi par rapport à autrui* » ainsi que « *la non-valorisation des valeurs hédonistes (Hédonisme et Stimulation)* » (Saroglou, 2003).

Saroglou (2003) constate également que la spiritualité diffère de la religiosité classique par « *l'absence de l'importance attribuée aux valeurs de conservation (Tradition, Conformité) et même par le peu d'importance donné à la Sécurité* » d'une part, mais aussi par « *un élargissement de l'attitude bienveillante vers l'universalité et vers le monde considéré comme un tout (Universalisme)* » d'autre part, mais aussi pour finir par « *l'absence de lien négatif avec l'importance attribuée à la valeur d'Autonomie* ».

Par ailleurs, la religion se distinguerait de la spiritualité par la tendance de vouloir faire « bonne impression », ce qui confirme l'importance du regard de la communauté, et ne nécessiterait pas d'exploration préalable à l'engagement.

Saroglou (2003) constate, à ce sujet, que la spiritualité moderne et la religiosité classique « *se rejoignent au niveau des valeurs qui impliquent le souci envers autrui et le respect d'autrui dans l'expansion du moi* ». Il constate qu' « *un fond d'anti-hédonisme persiste, bien que plus faible, signalant probablement la non-acceptation de la matérialité du monde en général* ».

Toutefois, ce dernier précise que « *contrairement au religieux classique, la spiritualité implique (ou présuppose) l'autonomie au niveau de la construction de l'identité et des valeurs, l'absence de traditionalisme et du conformisme, ainsi que la sortie des limites "naturelles" de l'endo-groupe vers un universalisme au niveau des identités collectives, des valeurs (justice sociale, environnement) et la définition de qui est "mon prochain"* ».

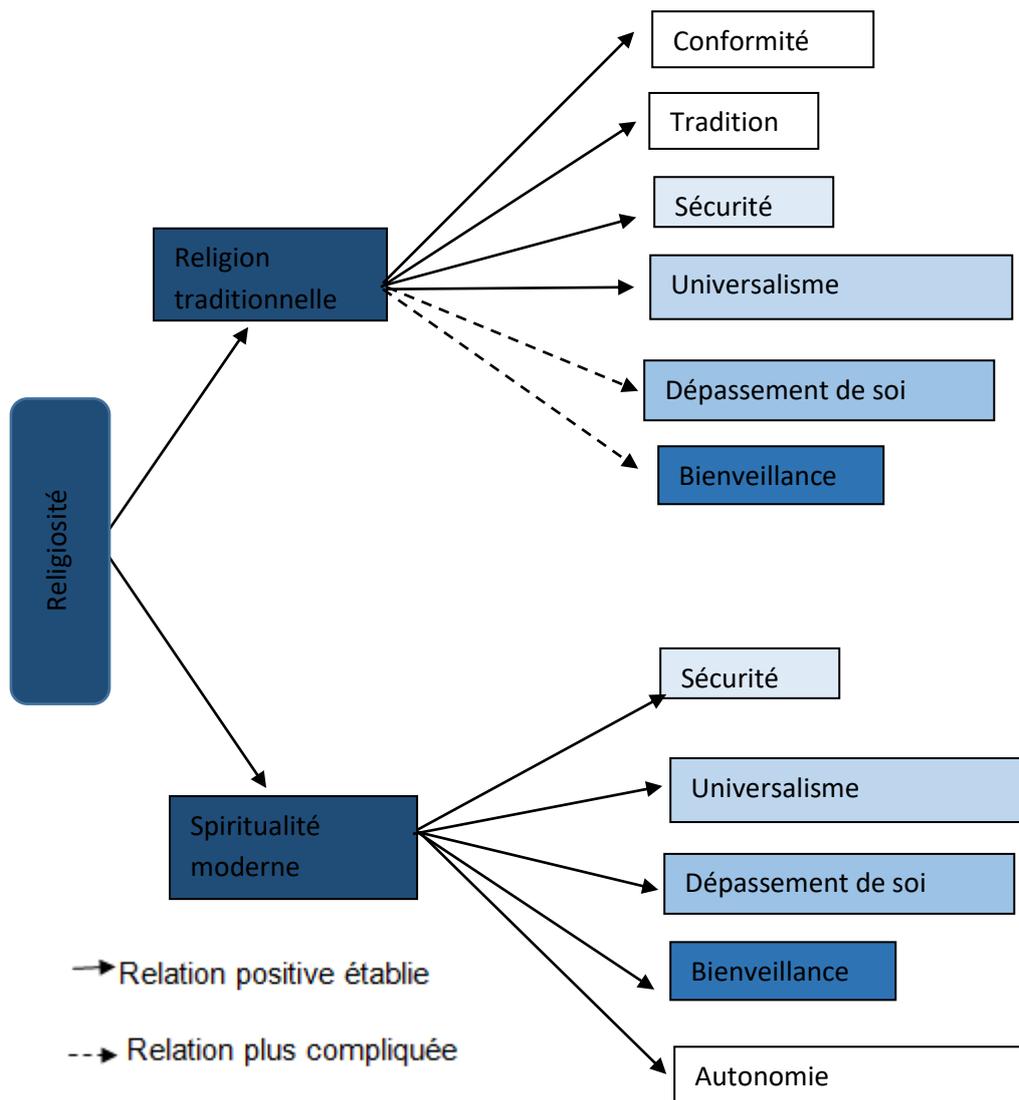
En ce sens, on peut dire que les valeurs issues de la religiosité³⁹ se rejoignent sur de nombreux points. On peut donc présupposer que l'impact de la religiosité sur les attentes des followers pourra être proche, quelles qu'en soient la nature.

Il pourrait donc considérer y avoir une convergence d'attentes pour des individus ayant une religiosité⁴⁰ proche.

³⁹ que cette dernière représente un positionnement par rapport aux religions traditionnelles ou à la spiritualité moderne

⁴⁰ dans le sens « être croyant ou être non croyant », « être pratiquant ou être non pratiquant »,...

Figure 31 : Différences de valeurs compatibles en fonction des deux dimensions - religion/spiritualité - de la religiosité



Par ailleurs, les travaux de Gross et Simmons (2009) explicitent que « *les personnes religieuses et non religieuses diffèrent [...] dans leurs comportements dans des domaines qui ne sont pas explicitement liés à la religion tels que le tabagisme et la consommation d'alcool, et même dans le choix de leur orientation d'études* » (Saroglou, Kaelen & Bègue, 2015).

Ces différences ne proviennent pas à proprement parlé de la religion, mais de leurs valeurs personnelles. Or la religiosité est compatible avec certaines valeurs fondamentales, et contraires à d'autres.

Ces valeurs peuvent donc être communes quelles que soient la religiosité des individus. Par ailleurs, certains travaux de psychologie estiment qu'il y a une relation causale entre les valeurs et la religiosité et que cette dernière est probablement bidirectionnelle. Ainsi la religiosité affecterait les valeurs personnelles et réciproquement (Gandal, Roccas, Sagiv et Wrzesniewski, 2005 ; Schneider, 1987 ; Schneider, Goldstein et Smith, 1995).

Ainsi on pourrait estimer que certaines attentes et comportements puissent résulter non pas des valeurs religieuses et/ou spirituelles des individus mais de leurs valeurs personnelles. Or toute la difficulté est de distinguer les valeurs qui proviennent de la religiosité et celles qui proviennent de la nature humaine de l'individu. Cette distinction est rendue d'autant plus compliquée qu'avec le cadre laïc actuel et rationnel, l'individu peut être enclin à « oublier la paternité religieuse de certaines valeurs⁴¹ ».

La sécularisation pourrait également avoir un impact sur la hiérarchisation des valeurs, et être source de dissonance cognitive. En effet, comme nous l'avons déjà vu, l'individu pouvant considérer comme inopportun de tenir ou de penser « religion », ce dernier sous l'effet du contrat psychologique social et de l'effet de la communauté⁴² pourrait être amené à favoriser les valeurs conformes avec la représentation qu'il a de la laïcité. Ainsi, il pourrait désactiver certaines valeurs et attentes liées à la religion.

On pourrait en ce sens trouver des similitudes d'attentes même entre « croyant et non croyant » ou « pratiquant et non pratiquant », en d'autres mots quelles que soient les religiosités des individus. Un socle commun d'attentes pourrait théoriquement être identifié.

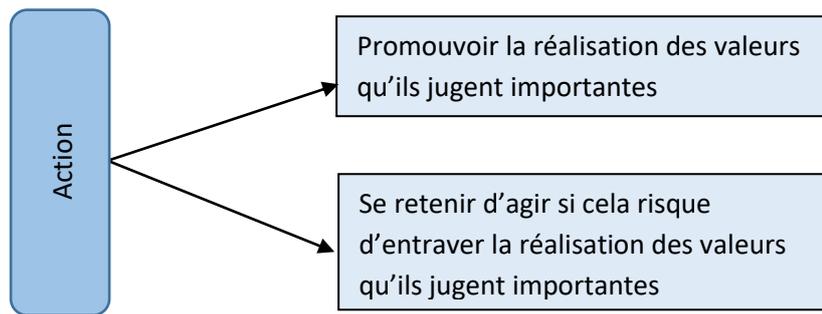
On peut ainsi estimer que les valeurs peuvent influencer les comportements de l'individu. En effet ces dernières pourront en créer de la résistance si les actes demandés par le leader vont en opposition avec ses valeurs. Il y aura alors dissonance cognitive. A contrario, elles peuvent aussi être source de motivation si le leader utilise les bons leviers et propose des actes conformes avec ces dernières.

Or « *les gens sont susceptibles d'agir de manière à promouvoir la réalisation des valeurs qu'ils jugent importantes et se retiennent d'agir si cela risque d'entraver cette réalisation (Feather, 1995 ; Feather, Norman et Worsley, 1998 ; Sagiv et Schwartz, 1995)* » afin de garder une certaine cohérence entre valeurs/actions (Saroglou, Kaelen & Bègue, 2015). En ce sens, il y a une influence directe entre religiosité et comportements et les attentes.

⁴¹ À ce titre la lecture des ouvrages de Frédéric Lenoir est assez éclairante. On peut se référer notamment à deux de ces essais : « Le Christ philosophe » (2007) et « Comment Jésus est devenu Dieu » (2010). A titre d'exemple, le passage suivant est fort intéressant : « En réalité, le Christ a surtout initié une nouvelle voie spirituelle fondée sur la rencontre avec sa propre personne. Mais il a aussi transmis un enseignement éthique à la portée universelle : non-violence, égale dignité de tous les êtres humains, justice et partage, primat de l'individu sur le groupe et importance de sa liberté de choix, séparation du politique et du religieux [...]. Il n'en demeure pas moins qu'il s'inscrit aussi dans une profonde rationalité. Ce message éthique est une véritable sagesse [...]. A telle enseigne que les philosophes des Lumières sont parvenus à émanciper les sociétés européennes [...] en prenant appui sur cet enseignement, leur projet rationnel d'une morale laïque et des droits de l'homme apparaissant finalement comme une éthique chrétienne sans Dieu et décléricalisée. » (Lenoir, 2007, p.21-22)

⁴² À comprendre ici dans le sens de l'ensemble des individus partageant cette culture laïque et rationnelle

Figure 32 : Impact de la religiosité sur les comportements

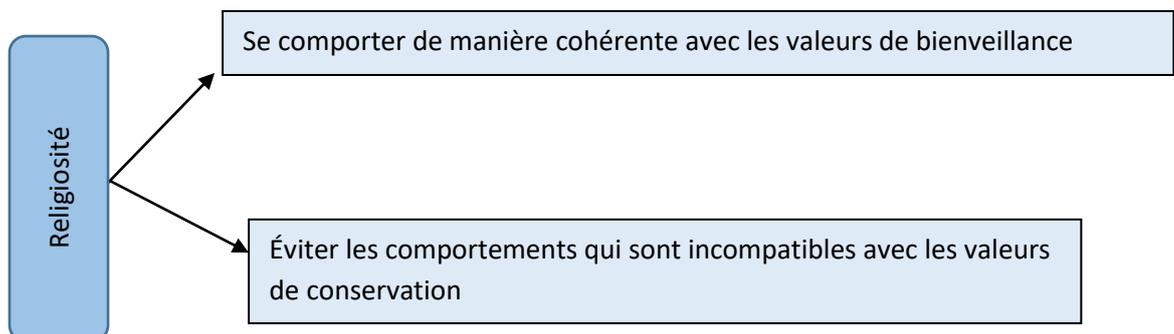


De ce fait on pourrait estimer que le follower puisse attendre de son leader que ce dernier le guide en accord à ces valeurs, que ces dernières soient liées ou non à sa religiosité.

D'un autre côté, des travaux de recherche ont montré que la religiosité affecte la prise de décision des individus à travers « *la façon dont ils interprètent les informations (Sattler et Kerr, 1991 ; Van Lange et Liebrand, 1989)* ». Ainsi la religiosité pourrait affecter la manière dont un individu analyse et interprète les actions et attitudes des autres en lui proposant une sorte de grille de lecture. Le follower pourrait ainsi interpréter différemment le comportement du leader, et considérer que ce dernier répond ou pas à ses attentes, en fonction de sa propre religiosité.

Pour finir, « *la religiosité peut également avoir un effet plus global sur le comportement en modérant la relation de ce dernier avec les valeurs personnelles* ». Les personnes religieuses ont tendance à se comporter de manière cohérente avec les valeurs de bienveillance (mais pas de l'universalisme) et ont tendance à éviter les comportements qui sont incompatibles avec les valeurs de conservation. (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183)

Figure 33 : Impact de la religiosité sur les comportements en fonction des valeurs



SOUS-SECTION II

L'IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES DES « FOLLOWERS » A TRAVERS L'IMPACT DES PRESCRIPTIONS/INTERDITS ET DE LA COMMUNAUTE

Dans cette partie, nous allons tenter d'examiner les éléments permettant de modérer la relation religiosité/attentes. La littérature, notamment en psychologie, permet d'identifier deux types de modérateur : les prescriptions ou interdits liées à la religiosité et l'impact de la communauté.

I. L'IMPACT DE LA RELIGIOSITE SUR LES ATTENTES DES « FOLLOWERS » EN CAS DE PRESCRIPTIONS OU D'INTERDITS RELIGIEUX.

À travers le concept de rationalité limitée d'H. Simon, on a pu voir qu'un comportement correspond, dans une majorité de cas, à un choix, dépendant directement des valeurs de l'individu. On pourrait ainsi dire qu'il y a bien une relation religiosité-attentes des followers étant donné l'impact de cette dernière sur les valeurs de l'individu⁴³. Toutefois, cela ne permet pas forcément de comprendre l'ensemble du processus.

En effet, dans un premier temps, on peut remarquer que la religion dans certains cas est prescriptive de comportements, en posant notamment des interdits et des obligations. La religion affecte « *le développement des valeurs, à travers un enseignement de valeurs explicites ou implicites et en poussant à des comportements qui sont cohérents avec les valeurs approuvées par la religion* » en prescrivant « *de manière explicite la poursuite de certains comportements (tels que la participation à des rituels religieux) et proscrivent d'autres comportements (tels que la consommation de certains aliments)* » (Saroglou, Kaelen & Bègue, 2015).

Ces prescriptions, interdits et comportements se retrouvent en entreprise. L'édition 2016 de l'étude de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) indique une augmentation significative du nombre de personnes déclarant observer de façon régulière ou occasionnelle des faits religieux dans le cadre de leur travail (65 %).

Ceci témoignerait, d'après les auteurs⁴⁴, d'« *un mouvement de banalisation* » de la part des salariés qui « *semblent moins réticents à exprimer, dans le cadre de l'entreprise, les éléments constitutifs de leurs identités* », et donc leur religiosité, et les amènent « *à moins hésiter à formuler des demandes (par exemple d'absence ou d'aménagement des plannings) en invoquant des motifs religieux (respecter un rite ou assister à une cérémonie par exemple)* ». ⁴⁵

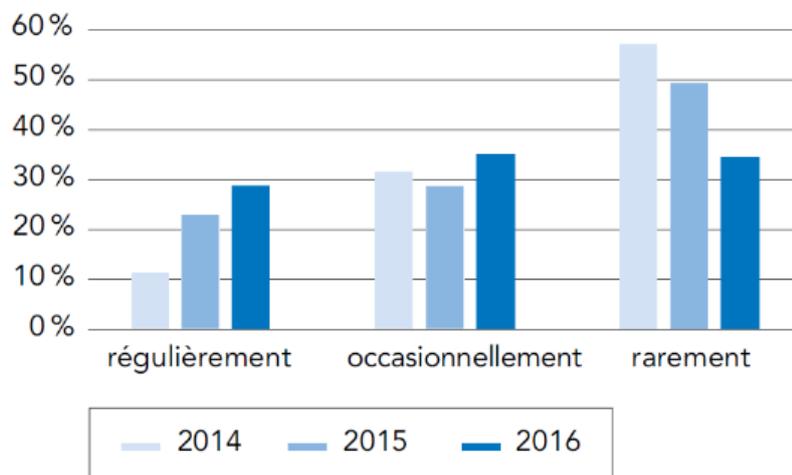
⁴³ Le comportement, à travers le modèle des phases d'action, dépend directement des attentes de l'individu.

⁴⁴ De l'étude OFFRE édition 2016

⁴⁵ Il s'agit ici d'une ambiguïté étant donné l'impact de la sécularisation. On pourrait donc considérer que cette banalisation est toute « relative » ...et place l'individu dans une situation délicate : vouloir s'affirmer tout en vivant dans une société sécularisée... La religiosité étant mis à la marge en France à travers la sécularisation et la rationalisation, on pourrait penser que les personnes « religieuses », se retrouvant confronter à une culture dominante « hostile », mettent en œuvre de stratégies identitaires afin de gérer la disparité culturelle et/ou religieuse. Il existe plusieurs stratégies identitaires.

Ainsi, le follower peut être amené à exprimer certains comportements et à faire certaines demandes afin de respecter les prescriptions et interdits « religieux ».

Figure 34 : Fréquence des observations des faits religieux au travail (étude OFRE 2016)



Les followers peuvent donc être amenés à respecter des prescriptions en termes de pratiques de cultes (port de signe, prière) mais également en termes d'interdits (alimentaire notamment) (Galindo et Surply, 2010)

En effet, selon l'étude de l'OFRE 2016 « les trois faits religieux au travail les plus fréquemment observés en 2016 sont :

- Le port d'un signe religieux (21 %)

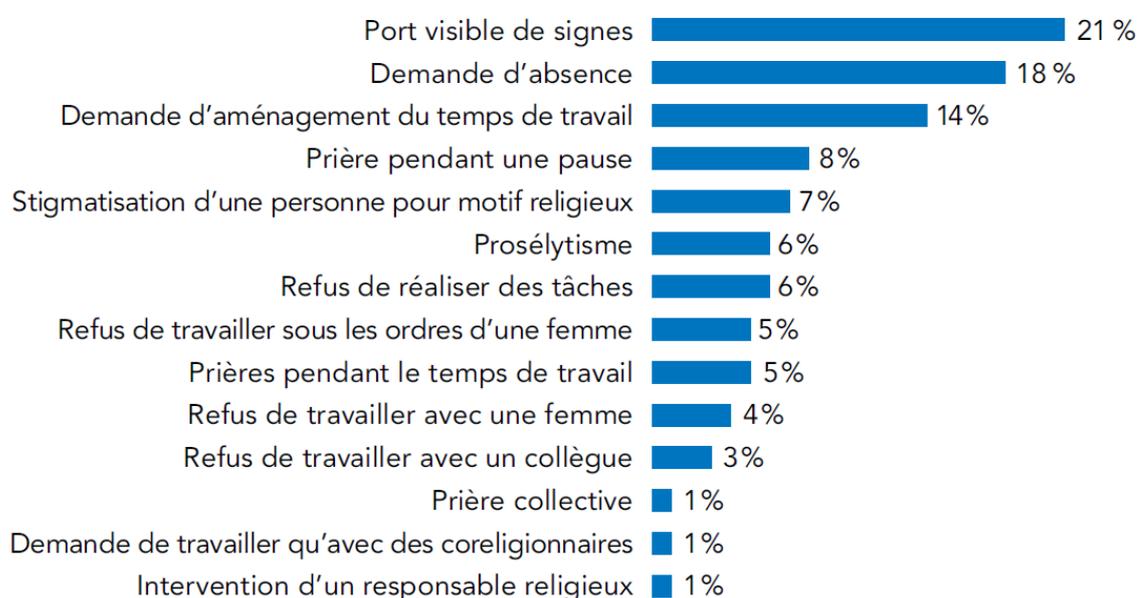
La première correspond à la stratégie identitaire de rétablissement de la valeur de soi. Dans cette dernière, le groupe dominant attribue un certain nombre de caractéristiques au groupe défavorisé qui peuvent induire une valence négative. Face à cela, l'individu peut choisir d'intérioriser les injonctions d'autrui et développer une identité négative. Il peut également choisir de se séparer de son groupe dévalorisé en tentant de s'assimiler au favorisé. La dépréciation négative est alors rejetée sur le groupe d'origine (identité négative déplacée). L'individu peut aussi prendre conscience de sa singularité et prendre de la distance en maintenant son identité d'origine (identité par distinction) ou alors utiliser son identité comme défense contre le dépréciateur (identité réactionnelle de défense). Dans ce dernier cas, l'individu s'affranchit de l'objectivité et rentre dans le symbolisme. Il ne cherche alors qu'à s'inscrire en faux contre la prescription du dominant, et à ne pas trahir son groupe (même s'il n'en partage pas les valeurs).

La seconde stratégie identitaire est le rétablissement de l'unité de sens. Il y aura alors un équilibre identitaire lorsque les valeurs et représentations de l'individu s'aligneront avec cohérence avec l'environnement. Il importe alors d'identifier le type de structure à laquelle appartient l'individu. En effet le passage de l'une à l'autre peut être traumatisant pour l'individu. La première structure est dite « traditionnelle ». Elle regorge de prescriptions et de règles (perçues de manière transcendantes voire quasi religieuse). Ces dernières restreignent l'éventail comportemental de l'individu et encadrent la plupart des aspects de son existence. La seconde structure est dite « occidentale ». Les codes y sont beaucoup plus flous, et les prescriptions moins importantes. Le passage d'un type de structure à l'autre peut faire l'objet de plusieurs types de stratégies afin d'éviter le conflit et de maintenir une unité identitaire suffisante. Il va s'agir des stratégies d'évitement de conflit par cohérence simple, des stratégies d'évitement de conflit par cohérence complexe, et des stratégies de modération des conflits de code. (Plivard, 2014)

- Une demande d'absence (18 %)
- Une demande d'aménagement du temps de travail (14 %) »

Ainsi, à travers cette étude de l'OFFRE 2016, on peut se rendre compte que l'impact de la religiosité sur les comportements des followers peut se traduire par le « port visible de signes », tel que la croix chrétienne, le voile islamique, la kippa juive ..., mais également par des demandes relatives à la réalisation de la prière ou des demandes d'absences (pendant les fêtes religieuses) ou des aménagements du temps de travail (pendant des périodes de jeûne comme Yom Kippour, le ramadan, carême... par exemple). Il s'agit donc bien ici de comportements dictés directement par des prescriptions religieuses.

Figure 35 : Typologie des faits religieux au travail (étude OFRE 2016)

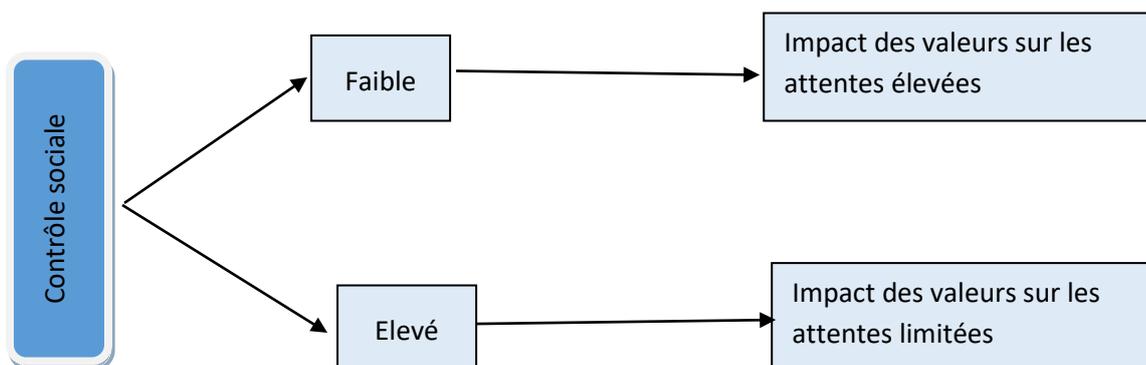


Il y aura donc à ce niveau des distinctions à faire en fonction de la religiosité, du niveau de la religiosité, voire du type de religion. En effet, en cas de prescriptions ou d'interdits, il semble cohérent de penser que l'individu risque de ne pas faire appel à un processus cognitif classique, et de se conformer aux règles édictées (Cheug et Yeug, 2011). Ainsi, le manager, doit, s'il veut conduire ses collaborateurs à certains objectifs, leur faire adopter certains comportements. Il devra « mesurer » leur niveau de religiosité et identifier s'il n'y a pas d'incompatibilité entre les prescriptions religieuses et les consignes, dans quel cas, il peut y avoir conflit. Toutefois, appréhender la religiosité implique de prendre en compte la sécularité et l'omniprésence de la rationalité caractérisant nos pays occidentaux.

II. L'INFLUENCE SUR LES ATTENTES DES FOLLOWERS PROVENANT DE LA COMMUNAUTE RELIGIEUSE

On peut noter, d'après la littérature en psychologie, que la relation religiosité-comportement est modérée par deux facteurs : le degré de contrôle social et le degré de contrôle personnel sur le comportement. Le premier facteur correspond à l'impact de la communauté sur le comportement des individus, et nous intéresse particulièrement ici. En effet, la littérature montre que plus le contrôle social, résultant notamment de la communauté religieuse, sur le comportement est faible et plus le contrôle personnel, et donc l'utilisation des valeurs personnelles, sur le comportement est élevée, plus la relation entre les valeurs et les comportements est forte. Lorsque le contrôle social est fort, les gens ont en effet tendance à se comporter de manière uniforme, indépendamment de leurs caractéristiques individuelles et l'effet des valeurs sur le comportement est très limité (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015). Or on peut estimer que la présence d'un fort contrôle social puisse avoir un impact direct sur les attentes des followers en réduisant l'impact de leurs valeurs personnelles, et inversement.

Figure 36 : Relation contrôle social-attentes



On peut ainsi faire un lien avec la religiosité. En effet, les travaux de Graham et Haidt (2010) ainsi que ceux d'Ysseldyk et al. (2010) montrent que les environnements religieux génèrent des situations de fort contrôle social avec des normes claires régulant les comportements (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183). En ce sens, si la religiosité de l'individu correspond à son appartenance à une communauté religieuse, on peut considérer que cette dernière pourrait créer une situation de contrôle social fort, et donc venir limiter l'usage aux valeurs personnelles.

En effet, les individus ayant une forte religiosité sont éduqués afin de réguler leurs comportements sur la base des attentes sociales et religieuses (et non pas sur la base de leurs propres valeurs et préférences personnelles). A contrario des personnes non religieuses qui vont être davantage affectées par les valeurs personnelles (Saroglou, Kaelen, & Bègue, 2015, p. 170-183).

En cela, la religiosité a un impact prépondérant sur "les croyances comportementales" (et donc sur l'individu) mais aussi sur les "croyances normatives". Elle agit donc au niveau des pressions institutionnelles provenant de l'extérieur (seconde variable), à savoir la communauté religieuse du modèle du comportement planifié d'Ajzen.

SYNTHESE DE LA PARTIE I

La revue de littérature que nous avons pu faire ici⁴⁶, a permis de confirmer que, théoriquement, la religiosité devrait être source d'attentes de la part des followers. Pour ce faire, ce mémoire se propose d'utiliser le cadre proposé par Behrendt, Matz & Göritz (2017) et de l'inclure dans le concept de contrat psychologique.

En effet, en s'appuyant sur les travaux de Rousseau (1995), on peut estimer que la religiosité puisse impacter le contrat psychologique social, qui à son tour influencera les contrats psychologiques tacites et normatifs ... qui à leurs tours impacteront le contrat psychologique stricto sensu. Par ailleurs, le concept de contrat psychologique implique la présence de promesses réciproques qui donneront à leurs tours naissance à des attentes réciproques.

On peut considérer que, dans un cadre laïc et rationnel, le follower n'ait pas d'attentes particulières en matière de religiosité...et que ces dernières n'apparaissent que lorsque l'organisation ou le leader sont la source de promesses.

Ces attentes pour être incluses dans le concept de contrat psychologique doivent émaner de l'organisation (Cassar, 2004), ce qui revient à dire des individus qui la compose, émanant du cadre de l'activité de l'organisation. Ces dernières peuvent être individuelles ou collectives, spécifiques ou générales.

En ce sens la religiosité, influençant les valeurs des individus et imposant des prescriptions et posant des interdits, peut conduire le follower à se retrouver en situation de dissonance cognitive. On peut donc considérer qu'elle puisse influencer le choix d'intégrer ou de rester dans une organisation, un secteur d'activité - ce qui peut avoir son importance en matière de marketing RH – mais également sa motivation et son implication. Behrendt, Matz & Göritz (2017) recommandent d'ailleurs à ce sujet aux leaders de veiller à l'attribution de tâches en fonction de l'intérêt personnel, des compétences du follower et de ses valeurs.

En ce sens, on pourrait considérer que le leader et l'organisation agiraient sur la motivation et l'implication du follower s'ils formulaient la promesse de tenir compte de la religiosité de l'individu. Dans ce cas, l'obligation de réciprocité, en reprenant les travaux de Gouldner (1960), devrait être élevée, d'autant que la religiosité est compatible avec la valeur de sécurité incluant « la réciprocité des services rendus ».

Pour ce faire, l'organisation ou le leader auraient intérêt à s'intéresser aux spécificités de l'impact de la religiosité sur les valeurs et comportements du follower.

A ce sujet, divers travaux en psychologie ont pu montrer que les personnes ayant une certaine religiosité sont plus enclines à activer certaines valeurs comme la bienveillance, la tradition, la sécurité, la conformité, mais aussi de manière plus complexe la réussite, le pouvoir et l'universalisme. Ces valeurs ne sont pas exclusives à la religion. On peut en effet les retrouver également chez des non-religieux. Mais, les chercheurs en psychologie ont

⁴⁶ en utilisant une méthodologie itérative comme nous le développerons dans la seconde partie

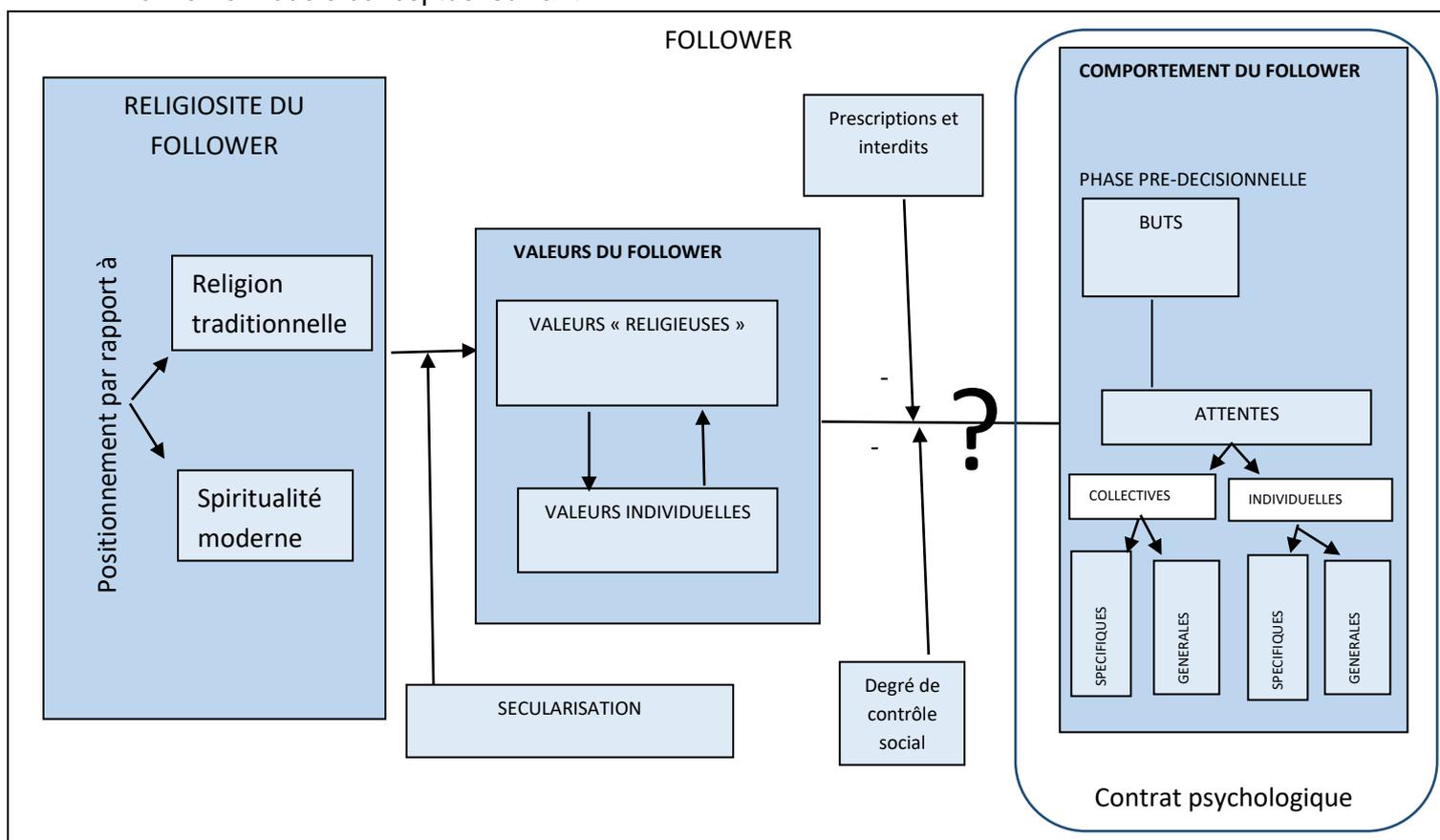
montré qu'elles sont particulièrement fréquentes chez les personnes faisant preuve de religiosité. On peut à ce niveau estimer que le follower attend, en cas de promesses de l'organisation ou du leader, que l'on tienne compte de ces valeurs

Toutefois, la religiosité ne s'exprimant pas de la même manière chez les individus, il convient d'aller un peu plus loin dans l'analyse. En effet, le leader a tout intérêt à identifier si le follower se focalise sur la partie spirituelle et/ou sur l'expression visible de sa religiosité. Les attentes du follower peuvent donc concerner la « pratique », « la spiritualité » et/ou la « visibilité » de sa religiosité.

Il peut donc s'agir de revendications liées à la pratique du culte, visible ou non, telles que le fait de pouvoir pratiquer la prière, porter des signes distinctifs...- ce qui n'est pas sans rappeler la question de la gestion du fait religieux – mais aussi aux comportements et relations inter-individus.

On peut se rendre compte qu'en cela, la religiosité n'est pas incompatible avec les autres attentes des individus. En effet, des travaux de recherche ont illustré que le follower attend certains comportements de son leader : l'honnêteté, l'avenir, l'inspiration, la compétence, la confiance, l'attention et la volonté d'un sentiment de partenariat. Or l'honnêteté, la confiance et l'attention sont compatibles avec les valeurs de bienveillance par exemple. De même, la compétence et la volonté d'un sentiment de partenariat sont compatibles avec la valeur de réussite.

Dans cette optique du contrat psychologique, la prise en compte de la religiosité sur les attentes des followers résultant de promesses de l'organisation ou du leader, nous conduit à vérifier le modèle conceptuel suivant :



Partie II :

**Approche épistémologique
et méthodologique**

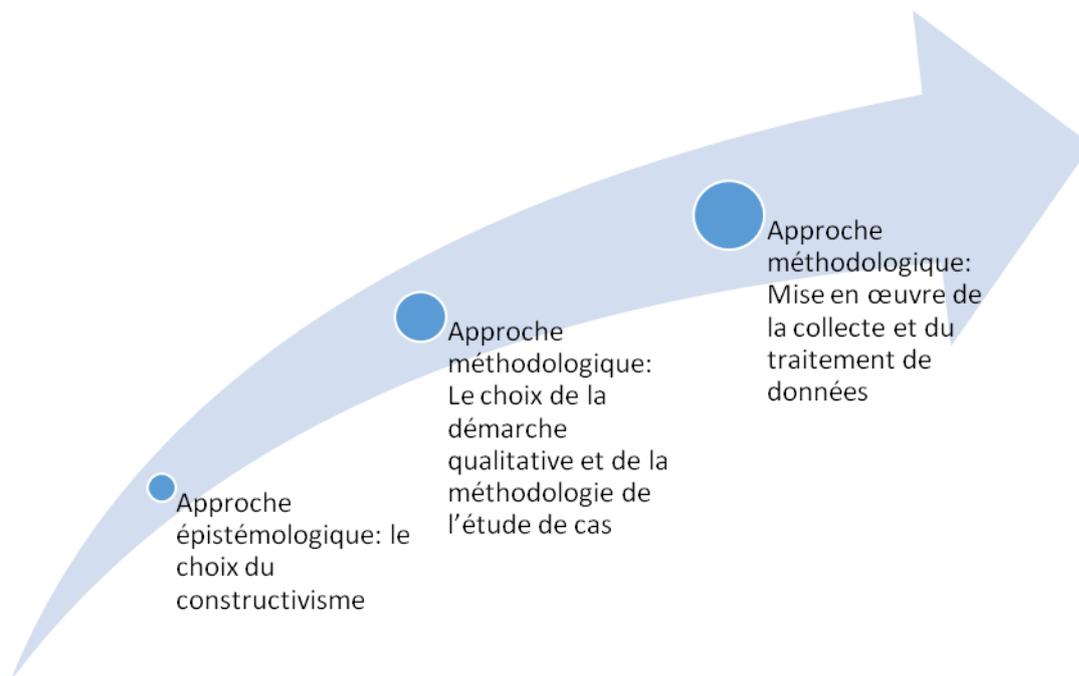
L'étude de cette relation religiosité-attentes a nécessité un questionnement de fond afin de trouver la manière originale et efficace pour aborder et approcher cette recherche. Cela a tout d'abord nécessité de s'interroger sur la construction même du savoir, et donc d'identifier le positionnement épistémologique et la démarche méthodologique à mettre en œuvre.

Une des difficultés majeures de cette recherche reposait sur la difficulté de parler de religion⁴⁷. Cela a notamment nécessité la mise en place d'un guide se voulant « innovant » et cherchant à aborder naturellement ce sujet tabou.

Une seconde difficulté, résultant du peu de travaux sur cette question, a nécessité de procéder à de multiples entretiens ce qui a engendré une quantité importante de données à traiter.

Ainsi, face à une contrainte de temps, la question a été de choisir la méthode de traitement et d'analyse des données la plus efficace à travers l'utilisation du logiciel SONAL.

Figure 37: Organisation de la démarche épistémologique et méthodologique.



⁴⁷ en raison du contexte national marqué par la rationalisation et la sécularisation

SECTION I :

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, LE CHOIX DU CONSTRUCTIVISME

Alors que « l'épistémologie est consubstantielle au travail scientifique (Martinet, 1990) » (Thiéart, & al., 2014, p. 15), être en mesure de se positionner épistémologiquement permet au chercheur de se positionner par rapport au réel. De ce positionnement, découleront une démarche et une méthodologie. Traditionnellement le chercheur peut se positionner dans deux grands courants épistémologiques : le positivisme et le **constructivisme**. Ce choix dépend alors de sa vision du monde.

Le positivisme « peut se définir, en première analyse, à partir des caractéristiques saillantes du modèle porté par les sciences de la nature » et « défend l'idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité (objet de connaissance) qui est indépendante et extérieure au chercheur (sujet de connaissance) ». Le constructivisme est porté quant-à-lui « par les référentiels des sciences sociales et des sciences de l'ingénieur » et « pose que la réalité et/ou la connaissance de cette réalité est construite » (Thiéart, & al., 2014, p. 21).

En ce sens, la « réalité est irrémédiablement dépendante des contingences qui président aux modalités de son existence » et selon Passeron (1991) dépend de « la dimension historiquement construite des phénomènes et des connaissances en sciences sociales » à travers « les normes, valeurs, conventions et idéologies historiquement et spatialement spécifiques » (Thiéart, & al., 2014, p. 25). Il n'y aurait donc pas une réalité, mais des réalités résultant du contexte de chaque cas étudié. Janand (2013, p. 215) précise à cet effet que « la « réalité » objective et éternelle n'existe pas, mais elle est co-construite par les acteurs (Watzlawick, 1978, 1984, 1988) » et correspond « plutôt un ensemble « d'interprétations de la réalité, d'images du monde, et non de la réalité en tant que telle » (Watzlawick, 1988, p. 20) ». Gabriel Morin (2016, p. 272) précise, quant-à-lui, que « les chercheurs en sciences de gestion se réclament de plus en plus du constructivisme » en notant qu'il est reproché au courant positivisme « de ne pas accorder une place suffisante aux variables contextuelles susceptibles de remettre en cause des pratiques ». Il convient dès lors de positionner ce travail pour qu'il soit « compris et apprécié pour ce qu'il est (Mukamurera et al., 2006) » (Janand, 2013, p. 211).

Ceci nous conduit à nous interroger sur ce qu'est la réalité lorsque l'on aborde la question de la religiosité des individus. S'agit-il d'une vérité immuable, ou peut-elle varier d'un individu à l'autre, d'un moment ou d'un lieu à l'autre ? Nous avons vu à cet effet, dans la première partie, que la religiosité des individus influence à la fois les valeurs des individus et leurs façons d'interpréter le monde, et qu'elle est impactée par le contexte politique et historique dans lequel évolue l'individu. En France, il s'agit notamment aujourd'hui du contexte de sécularisation et de rationalité. En cela, on peut estimer que notre question de recherche conduit à examiner des réalités diverses, fruit d'une construction et d'un contexte historique et spatial, ce qui conduit à inscrire notre recherche dans un cadre constructivisme.

De nombreux travaux « justifient d'une posture épistémologique constructiviste par la nature même et les caractéristiques des objets analysés [...] (Charreire et Huault, 2002, p. 304-305) » qui constituent en eux-mêmes « des constructions sociales ou représentationnelles » mais cela « ne suffit néanmoins pas à justifier une posture épistémologie constructiviste.

Ainsi Rouleau (2007) distingue « ce qui relève de l' « objet » à l'étude de ce qui relève du « chercheur-sujet-cherchant-à-connaître » cet objet ». Le constructivisme repose alors également sur une « relation de connaissance » et une « non-séparabilité du chercheur avec le phénomène » résultant des interactions entre le chercheur et son objet. (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 87- 89) On peut ainsi parler, comme Charreire et Huault (2002), d'un « constructivisme méthodologique » et d'un « constructivisme objet ».

Cette distinction nous conduit à nous interroger sur le type de comportement qu'il est souhaitable d'adopter face à l'objet de cette recherche. À ce titre, on peut estimer que s'intéresser à la relation religiosité-attentes des followers nécessite d'entretenir une relation de proximité avec les individus interrogés en raison du contexte de sécularisation et de rationalité afin de leur permettre de chercher au plus profond d'eux et de favoriser les interactions.

Par ailleurs, d'après Morin (2016, p. 273) « l'épistémologie constructiviste repose sur trois fondements philosophiques : importance du processus, statut de la complexité et rôle de la raison ». Il convient alors d'apporter autant d'importance au processus qui permet de construire la connaissance qu'au résultat obtenu (Piaget 2008).

En ce sens, s'interroger sur la relation religiosité-attentes des followers implique d'étudier la nature humaine en ce qui est de plus complexe. Cela nécessite d'une part de faire appel à des concepts et des travaux de recherches dans des champs disciplinaires variés : psychologie, sociologie, gestion... En raison du peu de travaux de recherche, en France, sur la thématique de la religiosité en sciences de gestion, cela nécessite d'appréhender cette question dans toute sa complexité, ce que permet encore une fois le courant constructivisme.

Morin (2016, p. 273) constate aussi que pour certains chercheurs le constructiviste dispose d'une capacité plus grande « à assumer une identité propre de complexité, notamment dans sa modélisation » et permet d'associer, de faire des liens plutôt « qu'à « (...) dissocier, découper » (Saussois 2007) » en permettant au chercheur d'avoir un rôle actif et créatif.

Or ici, la question de la créativité est essentielle. En effet, s'intéresser à la religiosité des individus demande, en France, de franchir certains tabous, fruit notamment au contexte de rationalité et de sécularisation caractérisant la culture française contemporaine. Cela implique donc, comme nous le verrons dans la prochaine section, de penser la méthodologie avec créativité.

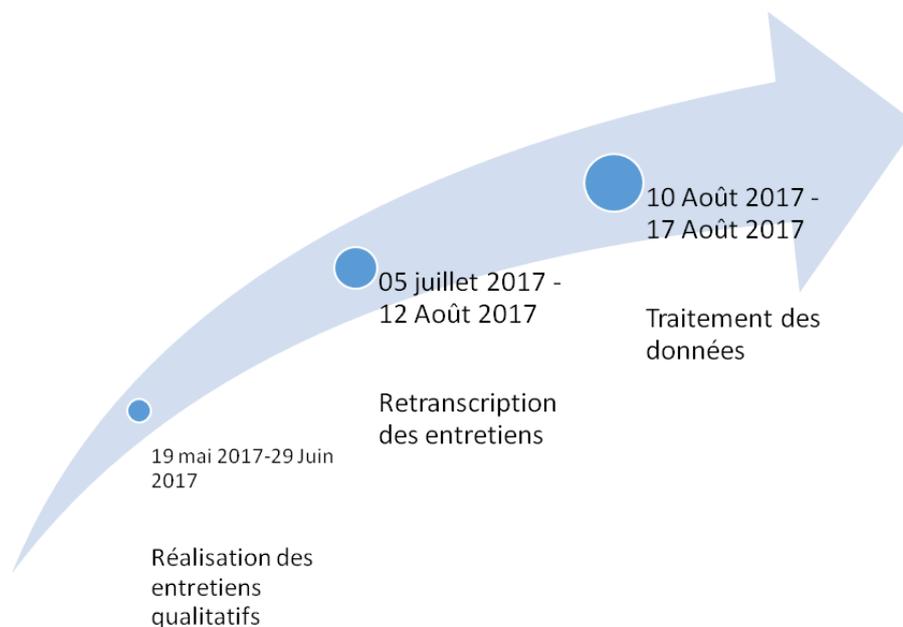
Adopter un positionnement constructiviste nécessite également de penser la manière de légitimer les résultats de cette étude. À ce titre, « aujourd'hui, deux critères semblent faire à peu l'unanimité pour les chercheurs ». Pour Girod-Séville et Perret (1999, p. 30), il s'agit des critères d'adéquation (Von Glasersfeld, 1988) et d'enseignabilité (Le Moigne, 1990) qui correspondent pour le premier à ce que la connaissance convienne à une situation donnée et nécessite que la recherche soit utile pour le chercheur et/ou les acteurs qui en sont l'objet, et pour le second à ce que le savoir soit reproductible et intelligible.

SECTION II : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Afin de réaliser cette étude, il a fallu choisir une méthodologie, qui se devait d'être à la fois créatrice et rigoureuse. Pour ce faire, le choix s'est porté d'une part sur la mise en œuvre d'une démarche qualitative, et dans un second temps sur la constitution d'un « cas » à travers l'étude de plusieurs individus (sous-section I). Ce choix étant fait, il convenait de déterminer la méthodologie et les outils à mettre en œuvre pour pouvoir réaliser la collecte et le traitement de données (sous-section II)

La réalisation de cette première « recherche » demanda de planifier le déroulement des différentes phases de cette phase empirique...ce qui n'est pas chose aisée, en raison notamment du délai court à disposition⁴⁸.

Figure 38: Chronologie de la phase empirique de la recherche



⁴⁸ Afin de permettre une remise de ce mémoire fin Août 2017

SOUS-SECTION I

CHOIX DE LA DEMARCHE QUALITATIVE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS

I. CHOIX D'UNE APPROCHE QUALITATIVE

Afin de déterminer la méthodologie la plus adéquate et cohérente à mettre en œuvre, il convient de choisir entre les méthodes qualitative et quantitative qui diffèrent par la nature des données, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et la flexibilité de la recherche (Baumard et Ibert, 2007).

Le choix de la démarche qualitative découle assez logiquement de ma question de recherche d'une part, et de mon positionnement épistémologique d'autre part. En effet, s'intéresser à la religiosité des individus et à leurs attentes implique de comprendre leurs points de vue, motivations, sentiments, valeurs, et raisonnements. Il s'agit donc d'une démarche visant la compréhension et non pas la simple description. Or le choix d'une méthodologie dépend de l'objet sur lequel porte l'analyse. Selon Dumez (2016, p. 12) « la recherche quantitative [...] est une stratégie de recherche orientée par les variables (variable-oriented research strategy-Ragin, 1999, p. 1137) » alors que « la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs ou agents » et « s'appuie sur leurs discours, leurs intentions (le pourquoi de l'action), les modalités de leurs actions et interactions (le comment de l'action) ». Popper parle à cet effet des « actions, interactions, buts, espoirs et pensées » (Popper, 1988/1956, p. 198). L'analyse qualitative s'inscrit donc dans « une démarche compréhensive ». Il s'agit « de comprendre comment les acteurs agissent et interagissent », ce qui correspond parfaitement à la question de recherche qui est centrée sur l'humain et la recherche de sens des phénomènes (Miles et Huberman, 2003).

En effet, s'intéressant à une question peu traitée, cette recherche se positionne comme étant une première étude exploratoire, visant notamment à associer des concepts provenant de champs disciplinaires différents ; en l'occurrence : la gestion, la psychologie, la sociologie, le droit... Cette démarche n'est pas nouvelle. Il arrive en effet fréquemment que la gestion emprunte à des disciplines voisines. Ainsi « la connaissance en gestion serait le lieu où convergent, se rencontrent de temps en temps, s'hybrident quelques fois, des savoirs de divers horizons, les sciences sociales établies bien sûr – économie, sociologie, psychologie, sciences politiques...-, les langages ou méthodes tels que la mathématique, la statistique, l'économétrie, des sciences ou technologies plus récentes comme l'informatique, les sciences cognitives ou encore quelques éléments de droits » (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 21). Il s'agit donc à ce titre d'une exploration théorique qui consiste « à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines » et dans lequel « le chercheur va sélectionner et retenir un certain nombre d'objets théoriques dans l'un et l'autre des champs étudiés (ou disciplines) » ce qui « va délimiter le cadre conceptuel de sa recherche » (Thiétart, & al., 2014, p. 90). Or, Thiétart, & al (2014, p. 90) constatent que « les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas (cf. Baumard et Ibert, chapitre 4). ». Notre question de recherche,

que cela soit par sa nature exploratoire ou son objet, nous invite à nous orienter vers la méthodologie qualitative.

Ceci demande d'ailleurs de raisonner sur le type de données que l'on peut obtenir. La question de la religiosité étant un sujet plutôt « tabou » en France, et s'intéressant à un objet qu'est l'être humain dans toute sa complexité, cherchant notamment à le comprendre, il est probable que l'essentiel des données que l'on puisse obtenir soit « *de nature narrative et non numérique* ». En effet, selon Miles et Huberman, « *les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres* », permettent « *des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » et « *sont davantage susceptibles de mener à d' « heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elle permet aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux* » (Miles et Huberman, 2003, p. 11). Ceci nous conduit à recueillir les données primaires essentiellement par le biais d'entretiens semi-directifs ce qui correspond plutôt à une méthode qualitative que quantitative (Yin 2014, p. 93).

Ceci d'ailleurs est cohérent avec le paradigme constructiviste dans lequel se situe cette recherche. En effet, comme le fait remarquer Morin (2016, p. 288), « *la méthode qualitative paraît appropriée au cadre constructiviste du fait des réponses satisfaisantes qu'elle apporte en termes d'exigences* (Mucchielli 2009) ».

II. CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS ET MISE EN ŒUVRE

A/ Recours et positionnement dans l'étude de cas

Ayant opté pour une démarche qualitative, j'ai décidé d'utiliser la méthode de l'étude de cas pour ce mémoire de Master2. Pour cela, le choix a été de réaliser une série d'entretiens semi-directifs auprès d'un groupe d'individu⁴⁹. Pour Langley et Royer (2006) une étude de cas correspond à l' « *étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte, indépendamment de la démarche utilisée pour l'étudier* » et peut donc correspondre à « *des individus, des groupes, des industries, des phénomènes...* » (Thiétart, & al., 2014, p. 176). Gagnon (2012) précise que l'étude de cas peut être considérée comme « *l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté), mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement* » et « *est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, individuels ou collectifs* (Thomas, 2011 ; Woodside et Wilson, 2003) ». En ce sens on peut considérer qu'étudier les interactions entre un individu, ou une communauté, et son environnement pourrait constituer une étude de cas. Or étudier la relation religiosité-attentes des followers correspond à cette définition...d'un individu ou groupe d'individu en interaction avec le leader, élément de son environnement.

Par ailleurs, Thiétart, & al (2014, p. 89) notent que « *les méthodes empiriques (les différentes formes d'observation, les interviews, les enquêtes, les simulations ou la quasi-expérimentation, la combinaison de différentes techniques ou multiméthodes)* », que l'on retrouve dans l'étude de cas, « *sont plus fréquemment utilisées pour explorer et élaborer de*

⁴⁹ Ce qui peut ainsi, selon Langley et Royer (2006), correspondre à un cas.

nouveaux objets théoriques plutôt que pour les tester (Snow et Thomas, 1994) ». À ce sujet, Eisenhardt (1989) précise d'ailleurs que les études de cas combinent généralement des méthodes de collecte de données telles que des archives, des entrevues, des questionnaires et des observations. L'entretien semi-directif serait d'ailleurs la meilleure preuve des études de cas (Crozier et Friedberg, 1977) et s'appuie sur un guide destiné à assurer rigueur et cohérence tout en laissant la place à la flexibilité requise dans ce type d'exercice (Rubin et Rubin, 2011). La flexibilité permet de créer un climat empathique nécessaire à la qualité des informations (Rubin et Rubin, 2011) où on retrouve un « équilibre subtil » « entre détachement et implication » (Hughes, 1970). (Morin, 2016, p. 295)

Ce choix est cohérent avec l'analyse de Hlady-Rispal (2015) qui constate que l'étude de cas est une méthodologie adaptée à la réalisation d'études exploratoires, ce qui correspond à un des quatre types d'étude de cas de David (2005), mais aussi avec le constat de Creswell (2012) précisant qu'il s'agit d'une méthode qualitative et avec celui de Mucchielli (2009) notant sa compatibilité avec le paradigme constructiviste. L'étude de cas paraît donc propice à la réalisation de cette étude en raison d'une part du paradigme épistémologique choisi et de la question de recherche, même si cette dernière reste encore à être affinée.

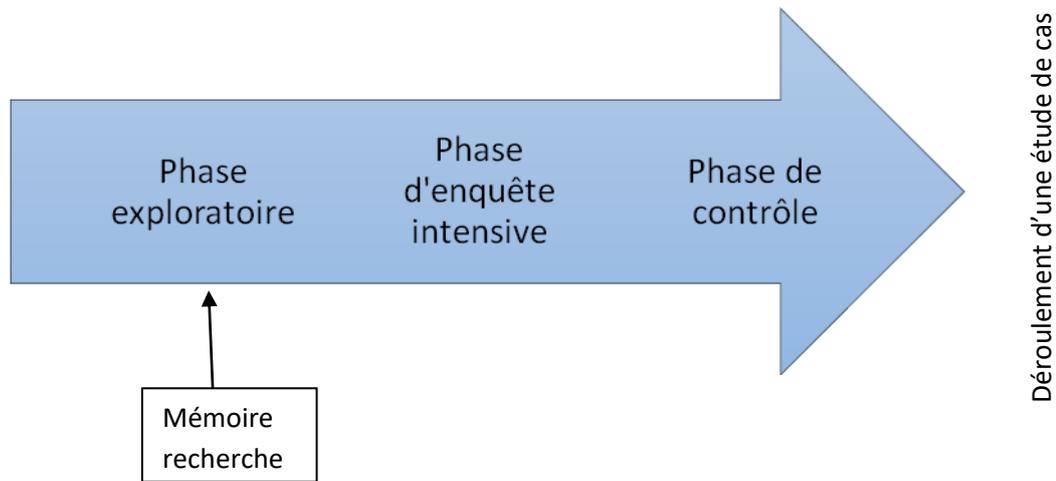
Figure 39: Les 4 types d'études de cas (David, 2005)

Nature du cas	Définition
Illustratif	Le cas sert à illustrer une théorie, pour vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Cette démarche ne produit que marginalement des résultats scientifiques.
Typique	Le cas est particulièrement représentatif du cas général.
Test	Le cas est sélectionné parce qu'il permet de tester des théories préalablement formulées
Inédit ou exemplaire	Le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence (ou une anti-référence), y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisations. La place de la découverte et de l'invention est plus importante que pour les cas typiques ou test, qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles et d'hypothèses.

Source : (David 2005, p.9)

Charreire Petit (2003) constate d'ailleurs qu'une étude de cas démarre souvent par une phase exploratoire, suivie d'une phase d'enquête intensive puis d'une phase de contrôle ; la phase exploratoire servant notamment à évaluer l'adéquation entre le terrain et la question de recherche. L'étude de cas permet, en effet, une grande souplesse dans l'élaboration de la question de recherche. Ainsi, selon Eisenhardt (1989) cette dernière peut être définie même en termes généraux avant de débiter la recherche, et peut changer au cours de la recherche, ce qui permet d'adapter la question de recherche au fur et à mesure de l'avancement de l'étude, ce qui fut le cas pour ce mémoire de recherche. L'une des finalités de ce mémoire consiste notamment à déterminer la question de recherche, même en des termes généraux, de la future thèse qui suivra ce mémoire. On se situe ainsi ici dans la phase exploratoire de cette recherche portant sur la relation religiosité-followers.

Figure 40 : Positionnement du mémoire dans le déroulement de l'étude de cas (d'après Charreire Petit (2003))



B/ Mise en œuvre de la phase exploratoire de l'étude de cas

L'étude de cas selon Hlady-Rispal (2015) requiert une bonne interaction entre données observées, acteurs étudiés et chercheur académique, ainsi qu'une approche en « partenariat » entre chercheurs et acteurs organisationnels (Plane, 1996). Le chercheur a alors pour mission de collecter l'information in vivo avant que le document ou l'information ne soit perdu ou égaré. L'immersion terrain peut ainsi permettre de collecter les données et d'observer les comportements informels (Hlady-Rispal, 2015). L'idéal serait donc, en ce sens de pouvoir observer les followers en situation. Toutefois au vu de la question de recherche, et des difficultés d'accès au terrain en raison du tabou lié au concept de religiosité, mais également du temps disponible pour la réalisation de ce mémoire, le choix a été de procéder uniquement à des entretiens semi-directifs, avec notamment la mise en œuvre de « scénarios » permettant de se rapprocher des méthodes projectives et « à pallier les insuffisances des techniques directes de collectes de données (questionnaires ou même entretiens) dans l'exploration des motivations profondes d'un individu, de sa personnalité, de ses représentations, valeurs, attitudes, stratégies, intentions d'action, normes de jugement et de conduite, etc. » et sont « le plus souvent insérées dans un guide d'entretien (individuel ou de groupe) » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 126).

Une des questions majeures à laquelle j'ai été confronté a été celle du choix de l'échantillon. Comme le rappelle Morin (2016, p. 298), « *la méthodologie d'échantillonnage de la recherche suit les grands principes de la méthode ancrée (Glaser et Strauss 2012)* » parmi lesquels on retrouve « *l'échantillonnage théorique, et non statistique, qui vise à « collecter des données théorisables permettant de mieux comprendre et non de documenter* » (Méliani 2013, p. 437) ».

En effet ce dernier devra porter sur une population appropriée afin de pouvoir généraliser les conclusions. D'après Eisenhardt (1989), les cas peuvent être choisis sans avoir recours à la sélection aléatoire. Par ailleurs, ils doivent posséder « *suffisamment de traits en commun* »

avec les autres cas pour être inclus dans un échantillonnage théorique, ce dernier pouvant être défini comme « le processus de collecte des données pour produire une théorie » (Hlady-Rispal, 2015). Méliani (2013, p. 442) précisant qu'il s'agit alors de « *sélectionner un certain nombre d'éléments représentatifs d'un phénomène pour consolider une théorisation* ». L'objectif de l'échantillonnage théorique est ainsi de choisir des cas qui sont susceptibles de reproduire ou d'étendre la théorie émergente (Eisenhardt, 1989). Un cas sera ainsi exclu s'il possède « *une différence fondamentale* » par rapport aux autres cas. Par ailleurs, pour Eisenhardt (1991), le nombre approprié de cas dépend de la connaissance existante sur le thème étudié. En ce sens, on peut estimer que la méthodologie de l'échantillonnage théorique est pertinente dans le cadre d'une étude exploratoire comme la notre.

À ce sujet Pettigrew (1990) préconise de choisir des cas extrêmes ou des situations contrastées dans lesquelles le chercheur pense pouvoir observer le processus auquel il s'intéresse...ce qui nous conduit, dans cette première phase exploratoire, à choisir des individus ayant des religiosités différentes et plus particulièrement des croyants, des agnostiques, déistes, et des athées, ce qui permettait d'obtenir une certaine cohérence tout en sélectionnant des profils constatés.

Toujours dans cette optique d'homogénéité le choix a été de sélectionner un échantillon d'âge comparable. Ainsi l'échantillon se compose de 11 individus issus de la génération Y⁵⁰, âgé de 22ans à 37ans⁵¹. Il s'agit pour l'essentiel d'anciens collègues ou étudiants, mais également de mise en contact par l'intermédiaire de collègues.

Afin de réduire le risque de biais, un soin important a été porté à choisir des personnes n'étant plus sous influence directe. Ainsi toute personne avec laquelle existait un lien hiérarchique, de subordination ou de pouvoir a été écartée. La présence de personnes avec lesquelles il n'existait aucun lien ou relation permet également de valider l'ensemble des entretiens en vérifiant la concordance des réponses.

De même en raison du caractère tabou de la recherche, et pour ne pas biaiser les réponses, le choix a été de présenter dans un premier temps la recherche de manière volontairement large et flou, à savoir « l'influence des valeurs sur les attentes des followers » en omettant de parler de religiosité. Ainsi les termes de religions et de religiosité n'apparaissaient clairement qu'à la fin de l'entretien. Afin de vérifier la pertinence de ce choix, j'ai décidé de réaliser un « entretien test » dans lequel les interviewés ont été mis au courant de la thématique de la religiosité. Il s'agit de l'entretien avec Sofia et Mouznat.

Afin de déterminer la taille de l'échantillon, Thiétart, & al. (2014, p. 251) précisent que deux principes peuvent être distingués : la saturation et la réplication. Ils précisent que « *ces principes, présentés généralement pour déterminer un nombre de cas à étudier, peuvent également être appliqués à des échantillons de répondants* ». Pour Eisenhardt (1989) il

⁵⁰ La génération Y est née entre les années 1980-2000. On devrait d'ailleurs plutôt parler en terme de cohorte générationnelle. Cette dernière est constituée par des individus nés à la même période et ayant un système des valeurs plus ou moins identique (Twenge, Campbell, Hoffman, Lance, 2010). Une génération est donc caractérisée par des opinions et des valeurs communes. Selon Scott (2000, p. 356), ce système de valeurs mais aussi la vision du monde de l'individu reste avec lui pendant toute sa vie et servent de talon d'interprétation pour les expériences futures. Se focaliser sur cette génération permet d'obtenir une certaine homogénéité. D'autant qu'elle pourrait posséder une plus grande religiosité que leurs ascendants (Tournier, 2011).

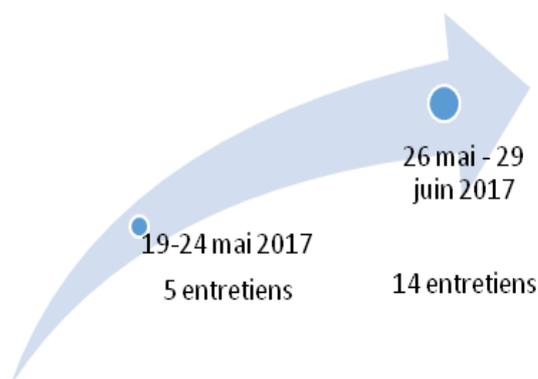
⁵¹ Sur un total de 18 personnes, le choix a été de ne traiter, en raison de la contrainte temps, que d'une partie des entretiens réalisés.

convient de clôturer l'étude lorsque la saturation théorique est atteinte, c'est-à-dire lorsque l'apprentissage résultant du nouveau cas devient minimale (observation des mêmes phénomènes que précédemment). En ce sens, les entretiens se sont déroulés en plusieurs phases. Une première série d'entretiens a eu lieu entre le 19 mai 2017 et le 24 mai 2017, une seconde entre le 26 mai 2017 et le 29 juin 2017⁵².

En effet, une des particularités de la recherche à partir d'études de cas est le chevauchement fréquent de l'analyse des données avec la collecte de données (Eisenhardt, 1989) et ceci afin de permettre un ajustement au cours du processus de collecte de données. Cela permet aux chercheurs de comprendre chaque cas individuellement et de mieux fonder la théorie ou de fournir de nouvelles perspectives théoriques. Les ajustements se font par l'addition de cas pour sonder des thèmes particuliers qui émergent, par des ajustements des instruments de collecte de données (ajout de questions à un protocole d'entrevue ou à un questionnaire ou par l'ajout de sources de données (on rajoute de l'observation à un entretien par exemple) (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2015). Ces itérations entre théories et données cessent lorsque l'on atteint la saturation théorique (Eisenhardt, 1989). En raison de la nature exploratoire de cette recherche, ainsi que du nombre d'entretiens réalisés, **la saturation théorique n'a pas été recherchée ici**⁵³.

Par ailleurs, en pratique, la saturation théorique se combine souvent à des considérations pragmatiques (en termes de temps et d'argent). Le nombre de cas peut être planifié en avance en raison de la disponibilité des ressources et des contraintes de temps. Le nombre de cas entre 4 et 10 fonctionne généralement bien (Hlady-Rispal, 2015). En effet, avec moins de 4 cas, il est difficile de générer des théories avec une grande complexité (sauf présence de plusieurs mini-cas dans chaque cas) et avec plus de 10 cas, il devient rapidement difficile de faire face à la complexité et au volume des données.

Figure 41 : Déroulement des entretiens en 2 phases



La phase empirique a été composée de 16 entretiens, dont 3 collectifs (groupe de 2 personnes) et 13 individuels (à modifier avec la dernière phase), réalisés pour certains avec

⁵² Cela a permis d'ajuster le guide d'entretien en proposant un nouveau scénario tenant compte des premières informations recueillies.

⁵³ En raison de l'objectif de cette recherche qui était de faire émerger « un certain nombre d'idées fortes, marquantes, mais aussi de difficultés, de contradictions » (Janand, 2013, p. 223) afin de pouvoir déterminer l'orientation à donner à cette recherche.

l'aide de l'outil informatique sous la forme de visioconférence. N'ayant pas le temps dans le cadre de ce mémoire de traiter l'ensemble des entretiens qualitatifs, le choix a été de se limiter à 8 entretiens dont 2 collectifs...soit 10 personnes interviewées. Cette procédure permettait de réaliser des entretiens avec des personnes éloignées géographiquement ou ayant des horaires restreints de disponibilités.

Lorsque l'entretien a été réalisé par visio-conférence, le choix a été d'utiliser le logiciel « zoom us », en raison de sa simplicité d'utilisation, de la possibilité d'enregistrer l'entretien et de projeter des diaporamas, images, etc. aux personnes interviewées. Pour les entretiens physiques, le choix a été autant que possible de les réaliser dans un lieu neutre : la maison des sciences de gestion de l'Université Paris 2. La durée moyenne d'un entretien est d'une heure et demie par personne.

Afin de faciliter la retranscription, et de garantir une meilleure fiabilité des données, chacun des entretiens, qu'il soit physique ou par visio-conférence, a fait l'objet d'un enregistrement audio. Cela permet d'ailleurs de réaliser une micro-analyse⁵⁴ « ligne à ligne » et de s'immerger dans le matériau (Lejeune, 2016, p. 46-49)

Figure 42: Répartition de l'échantillon

date	personne	Lien	individuel/groupe	visioconférence/physique	âge	durée	religiosité	religion
19-mai	Manal	aucun	individuel	visioconférence	23	2h05	croyant	musulman
26-mai	Sébastien	ancien collègue	groupe	physique	36	3h42	croyant	chrétien
	Rudy	ancien élève			37		croyant	juif
26-mai	Mouznat	ancien élève	groupe	visioconférence	25	2h56	croyant	musulman
	Sofia	aucun			24		déiste	père juif et mère chrétienne
31-mai	Sarah	aucun	individuel	physique	25	1h38	croyant	musulman
31-mai	caroline	aucun	individuel	physique	22	1h56	croyant	chrétien
01-juin	Manon	ancien élève	individuel	visioconférence	23	1h44	athée	
07-juin	Sabrina	aucun	individuel	physique	25	1h43	déiste	bouddhisme
16-juin	Amélie	ancien élève	individuel	visioconférence	25	1h39	déiste	père musulman et mère athée

À ce stade, et au vu du temps disponible, afin de réduire les erreurs par le principe de la multi-angulation (Hlady-Rispal, 2015) ou de la triangulation des données (Yin, 2014), il a été possible de multiplier les types et sources de données uniquement à travers le nombre et les types d'individus entretenus.

Par ailleurs, un effort a été réalisé afin de faire référence à différentes sources de la littérature et il a été remis une copie des retranscriptions d'entretiens à chaque personne interviewée comme le préconise Hlady-Rispal (2015). L'objectif est ainsi de garantir la chaîne de preuve à travers la convergence de la collecte des données à partir de différentes sources permettant d'assurer une cohérence des constats (Yin, 2014).

⁵⁴ Et contribue au codage ouvert du matériau visant à « l'immersion dans le matériau et la découverte des caractéristiques des phénomènes étudiés » (Lejeune, 2016, p. 41)

SOUS-SECTION II

MISE EN ŒUVRE DE LA COLLECTE ET DU TRAITEMENT DE DONNEES

La méthodologie de collecte et de traitement des données vise à permettre une plus grande fiabilité en essayant de mettre en œuvre d'une part une triangulation des données⁵⁵ et en essayant d'inscrire l'étude de cas dans une « chaîne de preuves » (Yin 2014 p127).

I. COLLECTE DE DONNEES ET ELABORATION DU GUIDE D'ENTRETIEN.

La collecte de données résultant dans le cadre de cette étude uniquement sur la collecte de données primaires, par le biais d'entretiens semi-directifs, il était alors essentiel de penser consciencieusement le guide d'entretien⁵⁶. Le guide d'entretien doit généralement débiter par le parcours individuel du répondant pour satisfaire aux exigences de flexibilité et d'empathie, ce qui a été réalisé dans le cadre de cette recherche par la première partie du guide intitulé « Qui êtes-vous ? »

Ensuite classiquement, une fois que la confiance est établie, il doit y avoir déploiement d'une ligne d'enquête (Yin, 2014) fondée sur une concentration élevée visant à tendre vers un « art de l'écoute » (Rubin et Rubin, 2011). Les questions doivent passer du « comment » au « pourquoi », ce qui implique un glissement subtil (Hughes, 1970), et permettre des questions descriptives et neutres ainsi que des questions plus impliquantes et pouvant placer l'interlocuteur dans une position plus défensive (Yin, 2014). Il convient aussi de procéder à un déplacement du curseur temporel (Chapoulie, 1984) : passé vers présent puis présent vers avenir ; et de finir avec une question ouverte. (Morin, 2016, p. 302-303).

Cette ligne d'enquête, dans le cas présent passe par la présentation de trois parties successives. Après avoir laissé le répondant se présenter, le guide a été conçu pour entrer directement dans des méthodes projectives, en utilisant d'une part la méthodologie du « mur d'images » puis des scénarios. L'idée est alors de collecter « *des réponses, aussi spontanées que possibles, soit sous forme verbale (écrite ou orale), soit sous forme picturale (dessin ou collage)* » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 127). Malhotra et Birks (2006) distinguent « *quatre groupes selon la tâche demandée au répondant : associer, compléter, construire ou s'exprimer* » auxquels il faut rajouter « *recourir par analogies* ». Ainsi le groupe de méthodes reposant sur l'expression, que nous avons adoptée ici, vise à « présenter au répondant une situation sous la forme verbale ou visuelle et lui demander d'exprimer, sous une forme soit verbale soit non verbale (collage, dessin, schéma, etc.), les pensées, sentiments, attitudes, etc. que pourraient avoir d'autres personnes (et non pas lui) » (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 128-130). La projection à travers le recours aux images permet ainsi « *d'accéder à des contenus plus cachés ou inconscients (Boddy, 2005)* ». (Ganassali, 2016)

⁵⁵ Il s'agit donc d'« organiser une convergence de leur collecte à partir de différentes sources, aidant à assurer une cohérence des constats (Yin 2014, p.241) » (Morin, 2016, p. 294).

⁵⁶ Le guide d'entretien figure en annexe

Pour ce faire une des premières techniques utilisées correspond à celle du mur d'image en ligne, sous la forme de cinq murs d'images comportant chacun six images. Ganassali (2016) estime que cette méthodologie est « *particulièrement bien adaptée à l'analyse des dimensions émotionnelles ou expérientielles* ». Ainsi « *le protocole du « mur d'images en ligne » ou MIEL, consiste à demander à la personne interrogée de sélectionner plusieurs images parmi un large choix de photographies afin d'exprimer son avis sur un thème donné, de justifier ensuite ses choix et répondre enfin à d'autres questions fermées* ». Il s'agit dès lors de faire choisir une ou plusieurs images parmi les six du mur, sachant que la possibilité de revenir sur une image au choix a été laissée systématiquement aux répondants, puis d'indiquer la raison de ce choix, ce que « Stanczak (2007) appelle une « *collaboration interprétative* » des participants », avant de faire suivre par « *d'autres questions plus classiques [...] mesurant comportements, attitudes et autres motivations vis-à-vis du phénomène étudié* ». La méthode du mur d'image « *génère par ailleurs un volume riche d'informations que le chercheur pourra confronter à d'autres données (triangulation) afin d'asseoir et affiner ses conclusions.* » Ce type de méthode permet selon Stanczak (2007) de « *révéler de la connaissance inattendue* » en permettant de « *franchir la façade sociale de l'individu pour pénétrer son comportement plus en profondeur* » mais aussi de « *faciliter l'expression plus spontanée des affects et du vécu vis-à-vis d'un produit ou d'un service* » et correspondant à « *une des modalités possibles des techniques d'anthropologie visuelle, classées traditionnellement parmi les méthodes qualitatives* ». (Ganassali, 2016).

Travaillant sur une thématique taboue et redoutant, au vu de la revue de littérature, des difficultés pour aborder la thématique de la religiosité, cette méthode permet ainsi, comme le suggère Bradburn (1977), que l'entretien devienne « *« un événement social agréable à part entière », la perception du « fardeau » de la réponse pourrait s'alléger et conduire à un meilleur engagement du répondant dans l'enquête* » et permettre ainsi « *au répondant de formuler plus facilement des réponses sensorielles ou émotionnelles* » (Ganassali, 2016).

Le choix des images, et leurs répartitions, a été réfléchi afin de permettre aux répondants de parler sur des thématiques portantes soit autour de valeurs, de prescriptions ou d'interdits, soit sur des questions faisant référence à la religiosité, à travers certaines pratiques/dérives/atteintes des individus soit à partir de question portant sur leurs visions de l'actualité, du monde et de la situation économique, sociale et politique. En ce sens plusieurs thématiques ont été proposées⁵⁷ :

- la réaction du répondant par rapport à la situation du monde⁵⁸ ,
- la vision du travail et de l'entreprise idéale du répondant⁵⁹,
- la religion dans l'organisation⁶⁰ ,
- l'état du monde / la situation politique et économique / la guerre et les extrémistes⁶¹,
- leurs visions du futur⁶²,

⁵⁷ Il existe une proximité dans le choix des thématiques afin de permettre aux répondants d'aborder le thème de la religiosité à partir d'une image qui leurs parle.

⁵⁸ Cela a été évalué à travers des images portant sur l'aide humanitaire, le réchauffement climatique, les vagues d'immigration...

⁵⁹ A travers des images portant sur l'organisation du lieu de travail (bureau, usine, salle de repos) et la relation finance-organisation

⁶⁰ A travers la pratique et/ou l'expression de la religion au travail mais aussi la prise en compte de la religion sur l'organisation quotidienne de l'activité

⁶¹ A travers des images représentant des mouvements extrémistes, l'expression de la vie politique et démocratique, portant sur le marché du travail et les conséquences de la guerre

-leurs conceptions de la réussite
-et la diversité⁶³.

L'objectif ici est d'aborder la question de la religiosité, et plus précisément du rapport à la religiosité, et des attentes en découlant, sans référence à l'organisation, sans braquer le répondant, et en créant une certaine confiance et complicité avec lui. Une première série de pré-test a été réalisée en janvier 2017 avec une série de 3 entretiens collectifs visant à vérifier la pertinence des différentes images sélectionnées, ce qui a ainsi permis d'effectuer un tri. Pour les deux entretiens collectifs, le choix des images a été réalisé alternativement.

Figure 43: Répartition des thématiques sur le mur d'images

	image 1	image 2	image 3	image 4	image 5	image 6
mur 1	état du monde/guerre/ situation économique et politique	vision du futur	entreprise, éthique	diversité	réaction par rapport à la situation du monde	réaction par rapport à la situation du monde
mur 2	vision du futur	travail/ entreprise idéal	diversité	entreprise, éthique	vision du futur	réaction par rapport à la situation du monde
mur 3	la religion dans l'organisation	travail/ entreprise idéal	diversité	travail/ entreprise idéal	réaction par rapport à la situation du monde	réaction par rapport à la situation du monde
mur 4	diversité	état du monde/guerre/situation économique et politique	état du monde/guerre/ extrémiste	la religion dans l'organisation	état du monde/guerre/ extrémiste	la religion dans l'organisation
mur 5	la religion dans l'organisation	réussite/travail/échec	état du monde/guerre/situation économique et politique	la religion dans l'organisation	la religion dans l'organisation	état du monde/guerre/ situation économique et politique

La seconde technique utilisée est la mise en place de scénarios illustrant notamment certaines situations de tensions et comportements en entreprise. L'objectif ainsi est de faire réagir les répondants, en leur demandant de décrire leurs sentiments, de tenter d'expliquer les comportements des différents protagonistes, et ainsi d'exprimer leurs attentes⁶⁴.

Comme pour la méthode du mur d'images, le répondant est laissé libre dans sa parole, des questions pouvant venir l'aider et le guider le cas échéant.

Lors de la première phase d'entretien, le guide comportait six scénarios visant notamment à vérifier le type de relation que souhaite le follower avec son leader. Une démarche itérative, entre la revue de littérature et les premiers entretiens, a conduit à compléter le guide

⁶² A travers notamment des images tournant autour de la famille

⁶³ A travers des images portant sur le burkini ou illustrant la diversité, la différence

⁶⁴ A travers des scénarios exploitant différentes thématiques et mettant en œuvre les différentes valeurs de bases

d'entretien d'un septième scénario lors de la seconde phase d'entretien afin de vérifier la relation religiosité-comportements⁶⁵.

Figure 44: Répartition des thématiques et valeurs dans les scénarios

Scénario	Thème	Valeurs de base
1	Réaction des collègues en cas de harcèlements	Réussite, bienveillance, universalisme, pouvoir, sécurité.
2	Tolérance et extrémisme, diversité de pensées	Conformité et universalisme
3	Management et expression de la religiosité	Autonomie, conformité, réussite, tradition, universalisme
4	Relation interpersonnelle entre followers-leaders, niveau de proximité	Pouvoir, sécurité, tradition, universalisme, hédonisme
5	Implication et contrepartie, réaction face à des abus et injustices	Sécurité, réussite, bienveillance
6	Impact de la religion sur le comportement, distinction valeurs personnelles/religieuses, éthique	Autonomie, stimulation, pouvoir, sécurité, conformité, tradition, universalisme, bienveillance
7	Utopie organisationnelle	Autonomie, hédonisme, universalisme, bienveillance

Le guide d'entretien se conclut par la réalisation du test des valeurs de Schwartz afin d'identifier les valeurs fondamentales des répondants, et une série de onze questions visant à faire une synthèse des éléments récoltés et à revenir sur les différents thèmes abordés lors des phases de projection mais cette fois en posant clairement la notion de religiosité, et ceci afin de vérifier si les répondants maintiennent ou modifient leurs réponses en raison du cadre laïc et rationnel français, et des représentations qui en découlent comme le suggérait Saroglou (2003).

II. TRAITEMENT DES DONNEES

La phase de traitement des données s'est déroulée sur une période allant du 05 juillet 2017 au 17 Août 2017. Elle se compose d'une part d'une période de retranscription⁶⁶ qui fut réalisé au « mot près »⁶⁷ et d'une phase de traitement à proprement parler.

⁶⁵ Suite notamment à l'entretien avec Manal .Voir annexe

⁶⁶ Afin de respecter l'anonymat des répondants, le choix a été de ne pas diffuser la transcription. De ce fait, cette dernière ne figure pas en annexe

⁶⁷ Afin de permettre le traitement des données, la retranscription a été relu et une correction orthographique a été réalisé. La retranscription a été organisé sous un même modèle (même découpage, identification des locuteurs...) afin de faciliter l'analyse et la comparaison des différents entretiens. Le corpus a donc été préparé comme le propose Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, A. (2012, p. 282)

A/ Méthodologie de traitement : « l'analyse en mode écriture »

Même si cette recherche ne correspond qu'à la première étape d'une recherche doctorale plus large, un soin particulier a été accordé à la fiabilité des données récoltées et à leurs traitements. En ce sens, il importait donc de veiller à la fiabilité et la cohérence des résultats obtenus, et d'éviter les risques de circularité. Théoriquement, en se référant à la Grounded Theory (Glaser, & Strauss, 1967), on devrait ici procéder à un codage « pur » des données⁶⁸ ou à un codage « à visée théorique »⁶⁹. Toutefois, de la même manière que nous avons choisi de ne pas procéder à la saturation théorique, le choix ici a été d'utiliser la méthodologie de « l'analyse en mode d'écriture⁷⁰ » (Paillé et Mucchielli, 2016) en raison notamment du petit nombre d'entretien (Janand, 2013, p. 222).

Cette méthode paraît fiable et permet de respecter les règles de validité interne. En effet, Paillé et Mucchielli (2016, p. 187-188) remarquent tout d'abord qu'« au sein des approches faisant appel à un système de codification, le texte est presque aussi présent, mais de manière implicite ». De plus, « *la validité, quelle que soit l'approche retenue, dépend plus du travail de nature discursive et textuelle que du travail de classement ou de mise en forme.* ». Ainsi « *le texte permet de représenter les phénomènes observés pratiquement termes à termes (ce qui est une excellente définition de la notion de validité)* ».

Cette phase 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). Comme toute analyse qualitative, le travail d'écriture se situe « à trois niveaux : au niveau de la transcription (pour passer de l'enregistrement audio aux transcriptions

⁶⁸ Il conviendrait donc de traiter le matériau indépendamment des cadres théoriques. Il serait alors important de n'avoir « aucun présupposé théorique ». En effet, la théorie devrait émerger « du matériau lui-même ». Il conviendrait dès lors « de découper tout le matériau, sans résidu aucun, en unités de sens », puis de procéder au « codage », puis à une « réduction du code », et à une « réduction du nombre d'étiquettes, pour identifier quelques concepts centraux », pour ensuite, à travers le « codage axial », créer des « relations entre les concepts ». Cette approche permet, par « abstraction » de tirer les concepts du matériau pour ensuite les confronter « aux concepts maniés dans la littérature ». (Dumez, 2016, p. 71-73)

⁶⁹ L'approche du « codage « pur », façon théorisation ancrée originelle, est probablement impossible » en raison notamment du temps qu'il demande. Cette « impossibilité pratique a conduit à des évolutions, avec par exemple Strauss et Corbin (1998) ou Miles et Huberman (2003/1994) » (Dumez, 2016, p. 71-73). Ainsi le codage des données se réaliserait en trois étapes. Dans un premier temps, il convient de procéder au codage à visée théorique (Point et Voynnet-Fourboul, 2006). On passe ainsi « de l'émergence des concepts à partir des données au forçage des données par les concepts (Kelle, 2005) » (Dumez, 2016, p. 73). L'objectif est alors « de créer des unités, des « unités de sens » si possible, « qui vont quadriller l'ensemble très volumineux du matériau qualitatif » (Ayache et Dumez 2011) ». (Morin, 2019, p. 307-308). Dans un second temps, il est nécessaire de « construire une arborescence, destinée à démarrer « des catégories plus générales pour ensuite les affiner progressivement », selon une méthode dite « d'indexation hiérarchique » (Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Cette dernière « découle de l'identification de ressemblances/différences entre les données » ». (Morin, 2019, p. 307-308). Il convient pour finir de procéder au codage axial qui « revient à rechercher les relations entre les concepts, entre une catégorie et des (sous-)catégories (Ayache et Dumez 2011, Point et Voynnet-Fourboul 2006) ». Ces relations « peuvent provenir des données primaires, secondaires et réflexion du chercheur (Point et Voynnet-Fourboul 2006) ». Toutefois il convient d'éviter « de tomber dans l'écueil de la circularité qui « consiste à croire qu'on a validé le modèle théorique sur le matériau, alors qu'on a formaté le matériau par le codage pour qu'il ne fasse que refléter le modèle théorique » (Morin, 2019, p. 307-308)

⁷⁰ Cette méthode « peut tenir lieu de stratégie unique » ou peut être « jumelé » avec d'autres méthodes. (Paillé et Mucchielli, 2016, p. 201). Bien que le choix dans ce mémoire est de l'utiliser comme méthode unique, rien n'interdit de compléter l'analyse, ultérieurement, par l'usage d'autres stratégies d'analyse.

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 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 reconstruction⁷¹ » (Paillé et Mucchielli, 2016, p.188).

Ainsi le but 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 ». Ainsi, le but n'étant pas de « 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'à posteriori. Ici, « la tâche essentielle de l'analyste se limite à opérer une compréhension des phénomènes à l'étude » (Paillé et Mucchielli, 2016, p.193). Elle consiste, dans un premier temps, à la production de constats⁷², 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 ». Il convient alors, pour finir, de rechercher les récurrences afin de « donner naissance à un nouveau texte reprenant dans une perspective plus large ou plus approfondie les éléments auparavant isolés ». Ainsi « à mesure que l'analyse progresse, l'écriture traite de plus en plus des ressemblances, des récurrences, des processus transversaux, de la logique d'ensemble ». (Paillé et Mucchielli, 2016, p.195-200)

B/ Le choix de l'outil informatique

Le choix a été d'utiliser l'outil informatique qui « offre une robustesse à une étude de cas dans la mesure où il structure le cadre de l'analyse interprétative » et rentre parfaitement

⁷¹ Pour Janand (2013, p. 223) les trois grandes opérations en boucle sont :

- « L'appropriation du matériau, dans un esprit d'examen phénoménologique des données dont l'objectif est la compréhension du matériau par le chercheur,
- La déconstruction du matériau sous la forme d'une sélection de données pertinentes en fonction de l'orientation de notre recherche,
- La reconstruction, effort synthétique d'assemblage signifiant de données relatives à un phénomène. »

L'appropriation correspond donc à « l'ensemble des processus comprenant l'examen des données, l'articulation de ces données entre elles ou en rapport avec des référents interprétatifs, de manière à parvenir à un horizon de compréhension », cette dernière pouvant être « sélective ». Lors de la phase de déconstruction, selon Tesch (1990), on peut être amené à effectuer « une décontextualisation du matériau, dans le sens où certaines informations, considérées comme plus significatives, sont retenues pour elles-mêmes en dehors de leurs divers contextes d'origine ». La « reconstruction va devenir recontextualisation (Tesch, 1990) à partir du moment où l'on rapporte les données isolées puis amalgamées aux contextes respectifs qui les ont portées ». (Paillé et Mucchielli, 2016, p.190-191).

⁷² Un constat correspond à « 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 et Mucchielli, 2016, p.196)

dans le cadre de la méthode ancrée. Toutefois, Yin (2014, p135) rappelle qu'il ne s'agit que d'un outil mis à la disposition du chercheur.

L'outil informatique permet également de « catégoriser des données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte » plus rapidement (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012, p. 292). Il permet donc un gain de temps et de traiter un plus grand nombre de données. Afin de respecter le principe inductif de la théorie ancrée (Glaser et Strauss 2012), les 8 entretiens semi-directifs ont été retranscrits par écrit intégralement et au mot près.

➤ **Le choix du logiciel SONAL pour la retranscription et le début de l'analyse.**

Le choix de l'outil informatique permet notamment de procéder à la retranscription des entretiens. Pour ce faire, le choix a été d'utiliser le logiciel SONAL⁷³.

Ce dernier est un logiciel « d'archivage, d'encodage et d'analyse de matériaux qualitatifs enregistrés », permettant de retranscrire et d'analyser les données avec un seul et même logiciel. Il présente l'avantage de permettre l'« importation des données audio, vidéo et texte » avec une grande facilité. SONAL permet l'écoute, le visionnage, la découpe et la retranscription des entretiens « selon le principe de la synchronisation audiotextuelle qui se rapproche fortement de ce qui se fait en montage vidéo ». Ainsi, SONAL permet « (1) de revenir constamment à la bande son lors de l'analyse du texte, et (2) de retranscrire progressivement ou sélectivement ses corpus ». (Nicolas, 2013)⁷⁴.

La retranscription de chaque entretien a duré environ deux jours, en moyenne, en comptant en 5 à 6 heures par jour, pour un total de 152 pages, 497 173 caractères (espaces compris) et 87 477 mots.

SONAL permet alors de « *thématiser* » au fur et à mesure de la saisie, en [...] affectant une couleur spécifique » aux différentes portions qui seront ainsi successivement retranscrites. Il va ainsi créer un chapitrage qui « débouche sur une représentation synthétique » de l'entretien⁷⁵ (Alber, 2010).

SONAL dispose également de fonctions permettant de pondérer certains passages de la retranscription, et dispose d'une fonction d'aide aux citations. Il se rajoute à cela des fonctions utiles pour la préparation du corpus⁷⁶...qui ont été utilisées afin de faciliter et rendre la phase d'exploitation et d'analyse plus efficace.

⁷³ Logiciel gratuit créé par Alex Alber, sociologue, Maître de Conférences à l'Université F. Rabelais de Tours. Il est possible de le télécharger à l'adresse suivante : <http://www.sonal-info.com/>

⁷⁴ SONAL réunit un lecteur audio et un traitement de texte et propose un système de pilotage de la bande au clavier. A côté de cela, un mode « dictée », qui dispense de piloter la bande est proposé, afin de faciliter la retranscription. « *Le logiciel s'arrête automatiquement après avoir lu un court passage, laissant le temps au retranscripteur de le saisir* » (Alber, 2010).

⁷⁵ En ce sens, il permet la réalisation d'un travail de codage des entretiens, tout en proposant une analyse lexicométrique. Il permet notamment de pouvoir réaliser des analyses factorielles possibles dans un « tableau lexical » (Cibois, 1989) en recherchant des mots corrélés aux thématiques et aux modalités des variables de la base de données

⁷⁶ Il s'agit notamment d'un correcteur d'orthographe, de la possibilité de distinguer les interventions du chercheur et du répondant (et donc de ne compter et analyser que les interventions des répondants), mais aussi de créer une base de données où on peut créer les variables. J'ai ainsi choisi de créer les variables « sexe », « âge »,

L'ensemble de ces fonctionnalités justifie l'adéquation de l'utilisation de la partie analytique de SONAL avec l'analyse en mode écriture⁷⁷. A cet effet, j'ai donc choisi d'utiliser le logiciel SONAL afin de pouvoir identifier et réaliser les premiers constats, et isoler les parties du matériau utile à ce mémoire.

➤ **Choix d'utiliser le traitement de texte et le tableur pour la suite de l'analyse**

La stratégie de « l'analyse en mode écriture » n'imposant pas d'outillage particulier, il a semblé plus simple de procéder à la suite de ce travail de « déconstruction-reconstruction » directement à partir de la suite Office. L'opération d'identification des constats ayant déjà été entamée sur SONAL, la création de fichiers « Excel » 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 « Word » permettant ainsi d'enrichir l'analyse.

« religiosité », « religion ». Ces variables permettent alors de procéder à des sélections lorsque l'on décide d'exploiter et d'analyser le corpus.

⁷⁷ Par ailleurs, en générant des documents Word des retranscriptions, le logiciel SONAL permet à l'utilisateur de pouvoir utiliser d'autres logiciels lors de la phase d'analyse. Il peut donc en ce sens être utilisé comme outil de retranscription et/ou d'analyse. Ce dernier n'empêche pas l'utilisation ultérieure d'autres logiciels, et pourra continuer à être utilisé en thèse au minimum pour la partie retranscription.

Partie III :

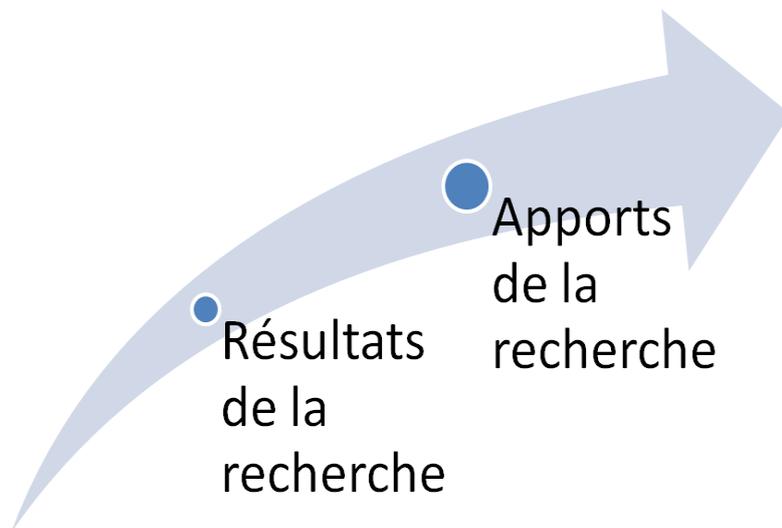
RESULTATS ET APPORTS DE LA

RECHERCHE

A ce stade de la recherche, l'objectif de cette première immersion sur le terrain, qui se voulait exploratoire, était de pouvoir dresser quelques grandes caractéristiques des attentes des followers⁷⁸.

Dans le cadre de cette dernière partie, en utilisant la méthode de « l'analyse en mode écriture », on présentera dans une première section les résultats de la recherche, puis dans une seconde section, l'apport de cette recherche.

Figure 45: Déroulement de la partie 3

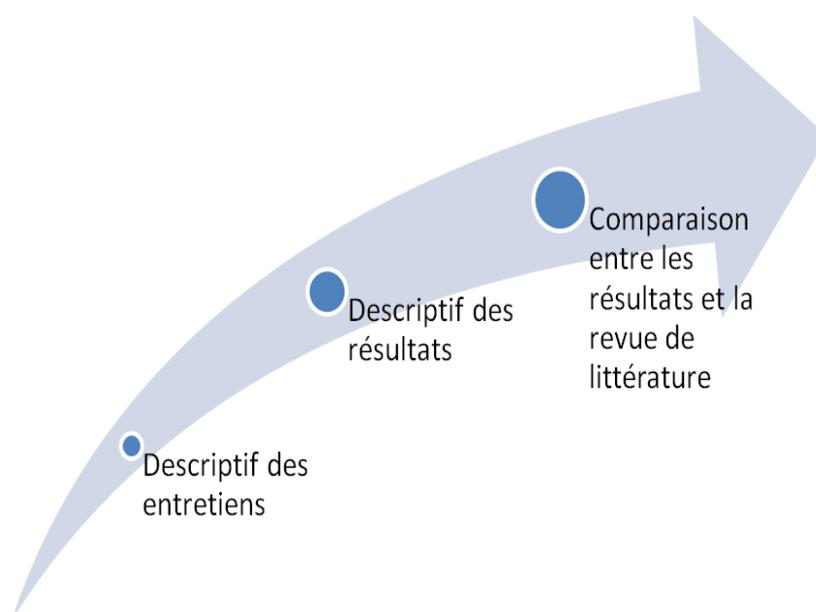


⁷⁸ Comme nous l'avons vu le guide en lui-même était construit afin de pouvoir aborder cette question délicate de la relation religiosité-attentes.

SECTION I : RESULTATS DE LA RECHERCHE

La présentation des résultats de la recherche va se faire en plusieurs temps. Pour commencer, il va s'agir de décrire sommairement les entretiens. Il s'agit en effet d'un enseignement en lui-même. Puis, on procédera à une présentation des résultats à travers une description détaillée des éléments essentiels provenant de l'analyse des différents matériaux. Pour finir, on procédera à une comparaison entre ces résultats et la revue de littérature, ce qui permettra dès lors, de tirer quelques enseignements de cette recherche.

Figure 46: Déroulement de la section 1 de la troisième partie



SOUS-SECTION I

DESCRIPTIF ET ENSEIGNEMENTS RESULTANT DES ENTRETIENS

Les entretiens sélectionnés se sont répartis entre « entretien physique » et « visio-conférence »...et concernent des personnes ayant des religiosités différentes.

L'usage de l'outil informatique et du logiciel Zoom a été assez simple dans l'ensemble, et la qualité des échanges a été plutôt bonne. Il n'y a pas eu de gênes apparentes à l'usage de cet outil.

Par ailleurs, la réalisation d'entretiens de groupe a permis d'obtenir une interaction plus grande entre les interviewés, ces derniers se posant même des questions entre-eux. Cela présente l'avantage d'améliorer la qualité des données récoltées, mais complique la retranscription ainsi que le traitement des données... dans le sens où les personnes interrogées rentrent parfois dans des échanges rapides, se coupant la parole.

Dans l'ensemble, les personnes semblent avoir apprécié l'exercice...la question du tabou semble avoir été franchie. Un grand nombre d'entre eux ont même rapporté, de manière informelle en fin d'entretien, avoir trouvé l'entretien intéressant, en raison d'une part de l'absence de monotonie⁷⁹, et d'autre part des questions que cela a soulevées chez eux.

La seule personne qui s'est braquée sur la question de la religion se trouve être Sofia⁸⁰. Il en résulte que sur l'entretien test qui a été réalisé une personne sur les deux a eu des difficultés à se livrer, ce qui conforte le choix d'exclure les mots « religion » et « religiosité » de la présentation de la recherche.

Par ailleurs, il est curieux de voir qu'un même répondant a été amené à proposer des réponses différentes en fonction du fait que les mots religion et religiosité apparaissent dans la question. C'est le cas notamment de Caroline qui trouvait que la religiosité pouvait influencer le follower et qu'un manager avait tout intérêt à en tenir compte lors des phases 2 et 3 du guide...et qui change de position dans la dernière phase lorsque ces mots apparaissent clairement.

Cette dernière, comme Sofia, fait alors référence au principe de laïcité pour justifier son positionnement. Ceci tend à illustrer l'impact de la sécularisation et de la rationalité sur la manière dont les individus raisonnent...

La réalisation du Schwartz Value Survey a permis de mettre en lumière que contrairement à la littérature en psychologie, les personnes religieuses donnaient de l'importance à la valeur Hédonisme⁸¹. Or sur les 6 croyants interrogés, la valeur Hédonisme apparaît comme importante pour 5 personnes. Elle se trouve même en première position pour 3 personnes.

⁷⁹ Grâce notamment à la multitude de phases

⁸⁰ Qui faisait partie de l'entretien test servant à vérifier la pertinence de ne pas mentionner les mots religion et religiosité avant la fin du guide.

⁸¹ Il faudrait vérifier si cela se retrouve chez un échantillon plus large, et si le fait d'avoir terminé l'entretien par le test de Schwartz n'a pas biaisé les réponses en orientant les pondérations – les interviewés ayant eu à répondre

Par ailleurs, on retrouve certaines valeurs liées classiquement à la religiosité chez la plupart des répondants. Il s'agit notamment de la Sécurité chez 4 personnes, la Bienveillance chez l'ensemble des répondants, la Conformité chez 4 individus. Sur ce point, il n'y a donc pas de divergence. L'Universalisme se retrouve également chez 4 personnes.

Figure 47: Les principales valeurs de base des répondants d'après le Schwartz Value Survey

	MANAL	RUDY	SEBASTIEN	SOFIA	MOUZNAT	SARAH	CAROLINE	MANON	SABRINA	AMELIE
RELIGIOSITE	croyant	croyant	croyant	déiste	croyant	croyant	croyant	athée	déiste	déiste
RELIGION	musulman	juif	chrétien		musulman	musulman	chrétien			
VENANT DE	Maroc	France/ Algérie	France	France/ Maroc	France	Maroc	France/ Inde	France	Algérie	France/ Maroc
VALEURS FOND. ⁸²	Conformité Sécurité Autonomie Universalisme Bienveillance	Hédonisme Autonomie Bienveillance Réussite Conformité ⁸³	Hédonisme Bienveillance Sécurité Universalisme Conformité	Réussite Autonomie Sécurité Conformité Tradition ⁸⁴	Bienveillance Conformité Sécurité Hédonisme Tradition	Hédonisme Stimulation Bienveillance Universalisme Réussite	Sécurité Hédonisme Bienveillance Universalisme Autonomie	Bienveillance Sécurité Universalisme Conformité Autonomie	Hédonisme Sécurité Autonomie Bienveillance Réussite	Universalisme Réussite Hédonisme Bienveillance Conformité
<u>DETAILS</u>										
Religieux	7	6	3	0	4	6	2	0	-1	0
Large d'esprit	4	6	3	4	5	7	6	5	7	6
Modéré	7	1	1	5	7	7	3	5	6	2
Sens de la vie	7	3	7	6	4	3	5	6	7	3
Vie spirituelle	6	1	5	4	5	3	5	3	5	3

NB : Les valeurs de base compatibles avec la religiosité d'après la littérature ont été mises en gras pour les croyants.

On peut constater par ailleurs que ces valeurs se retrouvent chez les autres personnes interrogées⁸⁵. Il y a donc une convergence de valeurs, ce qui peut laisser prévoir des convergences en termes de positionnement.

Le détail de certaines valeurs montrent que généralement les personnes déistes et athées pondèrent la valeur « Religieux » de notes allant entre -1 et 0, ce qui était attendu. Par contre, on peut également observer chez les croyants, nés et ayant grandi en France, une faible évaluation de la valeur « Religieux »⁸⁶ alors qu'elles donnent plus d'importance à la valeur « vie spirituelle »⁸⁷. Ce constat peut paraître troublant, à prime abord. On attend en effet une pondération plus importante de la valeur « Religieux ».

à un nombre conséquent de question abordant la religiosité avant. Il faudrait voir si cette divergence ne serait pas due aux particularités de la culture française.

⁸² Ici on propose la liste des 5 valeurs fondamentales les plus importantes pour ces personnes en utilisant le test réalisé en étape 4 (dans l'ordre décroissant d'importance)

⁸³ Pour Rudy, la Sécurité arrive juste derrière et se trouve très proche de la Réussite et de la **Conformité**

⁸⁴ Pour Sofia, Hédonisme arrive à égalité avec Tradition et Conformité

⁸⁵ La valeur Bienveillance est présente chez l'ensemble des répondants sauf pour Sofia.

⁸⁶ Compris entre 2 et 4 sur 7

⁸⁷ Pondéré à 5 dans les trois cas

SOUS-SECTION II :
DESCRIPTIF DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Comme cela a été développé dans la seconde partie de ce mémoire, les différents répondants ayant à choisir, par eux même, des images sur différents murs d'images, l'analyse des images sélectionnées est également une source d'information (figure 48).

Figure 48: Choix des répondants au niveau des murs d'images

	Manal	Sébastien	Rudy	Sofia	Mouznat	Sarah	Caroline	Manon	Sabrina	Amélie
mur 1	1	4		6		1	2	1	3	1
mur 2	6		2		2	6	3	1	4	1
mur 3	3	1		6		1	5	2	4	6
mur 4	5		5		1	1	4	4	3	1
mur 5	6	5		6		2	3	1	2	1

On peut ainsi se rendre compte que certaines images ont été choisies spontanément par plusieurs personnes⁸⁸. On peut également se rendre compte que certaines thématiques ont été globalement été réparties avec homogénéité en fonction des religiosités⁸⁹ (figure 49).

La seconde phase de l'entretien a ainsi permis d'appréhender la manière dont l'échantillon appréhende le monde, ce qui peut avoir des répercussions sur l'organisation, et au niveau des relations interpersonnelles.

Figure 49: Répartition des thématiques par interviewés

	MANAL	RUDY	SEBASTIEN	SOFIA	MOUZNAT	SARAH	CAROLINE	MANON	SABRINA	AMELIE
RELIGIOSITE	croyant	croyant	croyant	déiste	croyant	croyant	croyant	athée	déiste	déiste
RELIGION	musulman	juif	chrétien		musulman	musulman	chrétien			
VENANT DE	Maroc	France/ Algérie	France	France/ Maroc	France	Maroc	France/ Inde	France	Algérie	France/ Maroc
réaction par rapport à la situation du monde	1	0	0	2	0	1	1	0	0	1
vision du futur	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
la religion dans l'organisation	0	0	2	0	0	1	1	2	0	1
état du monde/ guerre/ extrémiste	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0
réussite/travail/ échec	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
diversité	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1

⁸⁸ C'est notamment le cas de la première image du premier mur. Ceci montre une préoccupation plutôt partagée vis-à-vis de l'emploi. Plusieurs intervenants sont ainsi revenus sur la difficulté de trouver un emploi stable et épanouissant...et s'interrogent sur l'intérêt de suivre une formation universitaire.

⁸⁹ Ainsi par exemple la thématique « Vision du futur » a été globalement peu choisie par des « croyants » contrairement à la « diversité »

état du monde/guerre/situation économique et politique	2	0	0	1	0	1	1	1	0	1
travail/entreprise idéale	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0
entreprise, éthique	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0

La troisième étape du guide d'entretien permettant de recontextualiser l'impact de la religiosité. L'analyse se fera alors par regroupement entre ces deux phases lorsque cela est opportun. La troisième phase servira dès lors à affiner les réponses mais également à vérifier l'impact des mots « religion » et « religiosité » sur les réponses des répondants..

Les thématiques étudiées lors de la seconde phase, pouvant être regroupées, correspondent également à un scénario particulier de la 3eme phase (figure 50). En ce sens, l'analyse de ces blocs se fera en regroupant les images et scénarios correspondants.

Figure 50: Relations entre les thématiques des murs d'images et les scénarios

Thématiques	Phase 2	Scénario phase 3
Prises en compte des conflits et des tensions venant de l'extérieur	Thématiques « état du monde/guerre/situation économique et politique » "vision du future" et « état du monde / guerre / extrémisme » de la seconde phase des entretiens	2
Mises en place d'une organisation idéale	Thématiques « Entreprise, éthique », "réussite/travail/échec" et « travail/entreprise idéal » de la seconde phase des entretiens	7
Prises en compte des pratiques religieuses et de la religiosité	Thématiques « diversité » et « la religion dans l'organisation » de la seconde phase des entretiens	3 et 6

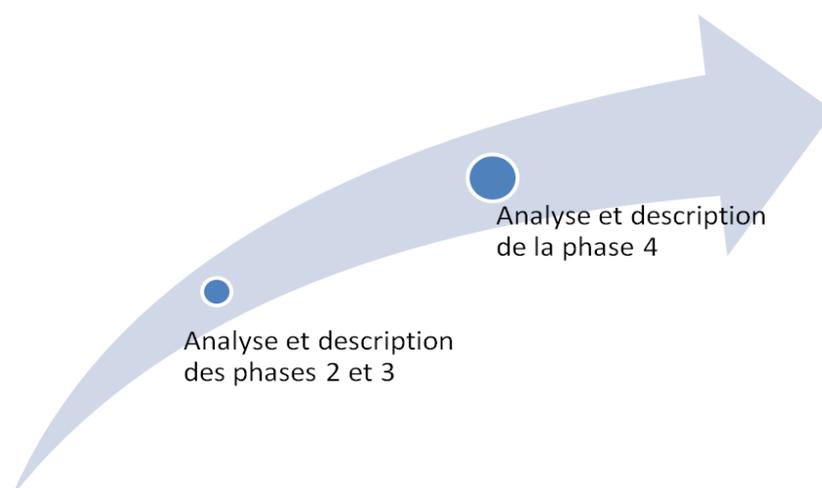
Ainsi plusieurs thématiques ont pu être identifiées :

- le besoin de sécurité,
- le besoin de reconnaissance,
- le relationnel avec le leader,
- la gestion des conflits,
- la prise en compte de la religiosité à proprement parlé
- l'organisation idéale et l'adoption d'un comportement éthique.

Elles feront l'objet d'une présentation dans une première partie.

Le guide d'entretien comprend également une dernière partie qui va permettre de reprendre certaines thématiques vues précédemment mais en y associant les concepts de religion/spiritualité et religiosité. Cette dernière permet donc de vérifier l'impact de ces termes sur la pensée des répondants, ainsi que les définitions qu'ils en font. Ainsi, il permet de vérifier s'il y a un impact ou non des représentations liées à la sécularisation comme le suggère la revue de littérature. Cet aspect sera développé dans une seconde partie.

Figure 51: Organisation de la section II Analyse et description des résultats de la recherche



I. L'analyse et la description des murs d'images et des scénarios

➤ Les attentes concernant le besoin de « Sécurité » et de « reconnaissance » et adoption d'un comportement d'éthique

L'item « sécurité » a été essentiellement identifié à partir des retours concernant le premier scénario. Face à cette situation d'harcèlement, comme il était attendu, il y a eu un consensus des interviewés pour dénoncer la situation. Toutefois on a pu observer une dichotomie, qui n'est pas forcément liée à la religiosité, vis-à-vis des réactions. Il y a dans un premier temps, un premier groupe qui estime qu'avec la situation économique, il convient de ne pas prendre de risque. La carrière doit passer avant tout. Estimant qu'il y a un risque à témoigner, ce premier groupe préfère alors se taire.

« Il faut dire ce qu'il y est... les gens tiennent à leur travail. Et ils ont souvent peur de se mettre leur patron à dos... même s'ils doivent se retrouver dans des cas comme ça. une personne se fait harceler sexuellement... il faut savoir qu'on vit dans une période...on ne vit pas forcément dans une période de plein emploi » Rudy

Pour ce groupe, les champs lexicaux du courage et du risque sont utilisés. Il y donc une crainte de représailles...et en définitive un besoin de sécurité. A ce niveau, les interviewés se retrouvent dans une situation où ils doivent arbitrer entre deux comportements : agir de manière juste ou alors agir afin de sécuriser sa situation. Choisir la sécurité pour ces personnes est source de difficultés...vu que cela les conduits à être dans une situation où ils perçoivent leur comportement comme étant injuste, mauvais Ils se retrouvent dès lors dans une situation où il y a une confrontation entre « le souhait » et « la réalité ».

« Je pense qu'Yves et Pauline ne seraient pas restés dans l'entreprise s'ils avaient témoigné contre le supérieur hiérarchique. Donc je comprends bien leurs...parce que je suis réaliste...je sais que c'est mal, qu'ils auraient pu aider leur collègue...mais je comprends aussi leurs situations. C'est aussi difficile une promotion...ce n'est même pas histoire de promotion... c'est une question de travail, de source de revenu et je sais que ce n'est pas évident. Donc je ne pense pas que j'aurai témoigné contre mon supérieur hiérarchique. C'est aussi la source des revenus » Sarah

Il ressort de ce premier groupe que pour ces personnes ce qui compte c'est la situation de l'individu. Le comportement pourrait être différent si elles étaient placées dans une situation différente. En tout état de cause, ce qui importe pour eux c'est leur sécurité économique et financière. Or l'évaluation de ce besoin évolue en fonction de la situation personnelle de l'individu (diplôme pour Rudy, situation familiale pour Sabrina par exemple)

« Si par exemple, Yves avait une famille et que c'était son seul moyen de subsistance, qu'il aurait pris le risque d'être licencié aussi, qu'il aurait eu du mal à trouver du boulot derrière. Voilà...enfin...ça pourrait se comprendre. Il va se dire "elle, elle a été licenciée à tous les coups, moi j'ai une famille à nourrir derrière, j'aurai des difficultés à retrouver du boulot. Elle peut être qu'elle va retrouver du boulot assez facilement derrière." Par exemple, dans ma situation actuelle, j'aurai témoigné. En étant mère au foyer, je ne sais pas si j'aurai fait ça » Sabrina

Un second groupe trouve cette situation tellement grave qu'elle ne se voit pas rester sans rien faire. Il exprime un sentiment d'empathie. Ici aussi, le besoin exprimé est celui de la Sécurité. Il s'agit cette fois d'une sécurité corporelle et psychologique. Ainsi, ce groupe considère qu'il est impératif de maintenir des relations humaines entre les individus⁹⁰.

« J'ai l'impression qu'on met complètement de côté les relations humaines au détriment de l'entreprise, des opportunités, de l'argent, de la carrière... On ne pense plus du tout au côté humain » Mouznat

Sarah, lorsqu'elle parle des rapports entre les collaborateurs estime d'ailleurs que *« c'est important d'avoir des rapports humains au sein de l'entreprise »*. Ainsi aider son prochain, être à l'écoute des autres permettraient, pour elle, d'entretenir de bonnes relations, et entreraient dans un comportement éthique. Chose qui rejoint la pensée d'Amélie lorsqu'elle parle des raisons qui poussent un salarié à aider ses prochains.

« Si Yves se comporte comme ça...c'est que c'est dans sa nature...heu...le besoin de rendre service et tout...il y a des gens qui sont comme ça...qui ont tout le temps besoin de rendre service. » Amélie

Les relations humaines au sein d'une organisation semblent importantes car elles favorisent la fidélisation des collaborateurs.

« C'est une question d'environnement - les collègues sont vraiment bien, vous avez vécu des choses ensemble - donc automatiquement tu t'attaches. Et puis si dans ton travail vous vous amusez, tu t'amuses, ben tu t'attaches...comme à une bande d'amis... Mais juste, ça, ça ne doit pas empêcher la personne de garder une certaine part de pragmatisme, de réalisme et de se dire "Okey, mon patron même si on s'entend bien, ça reste un patron"...mais ça aide à rester » Sabrina

Il en va de même avec la nature des tâches et des fonctions octroyées. Ainsi Sabrina explique que malgré la bonne ambiance au sein de son ancienne entreprise, elle a été amenée à la quitter lorsque cette dernière ne répondait plus à ses attentes en termes d'opportunité. Mouznat explique de son côté, qu'il est essentiel pour un collaborateur de se sentir utile.

« Il a la sensation à servir à quelque chose...et c'est important aussi ça. Enfin c'est un sentiment que certaines personnes ont besoin pour travailler. Moi je sais que si j'ai l'impression que je ne sers à rien dans une entreprise...je ne vais pas rester. Alors que si j'ai la sensation que j'apporte ma pierre à l'édifice... C'est peut-être ça qui le fait "rester". » Mouznat

⁹⁰ Or d'après eux, ces relations humaines sont source d'un sentiment sécurisant de « bien-être » et d'« épanouissement »

Ainsi, la conception de l'individu sur le type de relation qu'il doit entretenir avec les autres va influencer son comportement. Cette conception va en partie dépendre d'un étalonnage, entre ce qui est bien et ce qui est mal. Ce dernier peut dépendre des valeurs spirituelles et/ou religieuses de l'individu. Lorsque Caroline, par exemple, tente d'expliquer le comportement d'un salarié dans le cinquième scénario, cette dernière utilise un vocabulaire issu du champ lexical religieux.

« Il est trop à fond. Il est toujours là à vouloir aider les autres, à aider ses collègues, à remplacer les gens. Il veut aider tout le monde. Il veut arranger les autres. Je pense que de son point de vue à lui c'est bien. Il est content. Il veut se rendre utile. Il fait une bonne action en fait. Il se surpasse de jour en jour. Il a l'impression d'aider les autres. » Caroline

Toutefois pour d'autres personnes, comme Rudy, ce comportement altruiste serait dû à une volonté de se faire « bien voir » et ainsi obtenir récompenses et promotions. Il est donc en attente de reconnaissance.

Pour les répondants l'absence de reconnaissance de la part du supérieur ou de l'organisation, ne peut conduire qu'à deux solutions : un départ de l'organisation ou un changement de comportement.

« S'il voit qu'il n'y a pas de contreparties pour son travail...je ne vois pas pourquoi il se tue autant. S'ils te refusent la promotion, s'ils te refusent ton augmentation de salaire, je ne vois pas pourquoi tu restes. » Sarah

« J'aurai été révoltée. Ben après je resterai car finalement ça reste quelqu'un de pas intelligent, qui n'a pas assez de recul qui reste en face de moi. Je ne devrai pas mettre en péril mon travail. Mais par contre je m'investirais beaucoup moins. » Caroline

Le choix entre ces deux solutions résulte d'un arbitrage entre besoin de sécurité, et attitude conforme à une certaine éthique.

La sécurité serait ainsi un des besoins faisant que l'individu se sente à son aise dans l'organisation. Il peut s'agir, comme pour la reconnaissance, d'un facteur de fidélisation...ou du moins un élément pouvant être source d'un mécontentement provoquant le départ de l'entreprise.

« Je pense quand même que j'aurai été une des collègues je n'aurai pas hésité à témoigner parce que une affaire comme ça... Je pense qu'on est quand même bien protégé et puis moi je préfère me dire... je préfère ne pas rester dans l'entreprise en sachant que mon supérieur c'est un pervers quoi...et risquer de subir les mêmes choses...donc j'aurai agi. » Manon

Les différentes personnes interrogées expriment donc à la fois un besoin de sécurité corporelle/psychologique, et financière. Certaines d'ailleurs, comme Sébastien, sont partagées entre les deux...ce dernier souhaitant à la fois garantir la sécurité de ses collègues en témoignant mais aussi garantir sa propre sécurité financière et psychologique en allant en parler avec son supérieur.

« Si je ferme les yeux quelque part, je ne sais plus en droit... comment on appelle ça... mais voilà... c'est limite si j'encourage ou que je donne raison à ce qui a été fait... ce n'est pas que je veux...comment dire condamner cette personne là... mais le fait de ne rien faire... je condamne la salariée. Donc même si je n'ai pas envie de pourrir mon supérieur hiérarchique et me pourrir moi en même temps... après à un moment donné...il y a une erreur qui a été faite. Si j'ai la possibilité d'aller voir le supérieur hiérarchique et lui dire « écoute voilà, il y a tel ou tel problème qui s'est passé. Je vais devoir témoigner. Ça m'embête un peu mais je vais quand même le faire » Sébastien

Cela nous renvoie également au fait d'adopter ou non un comportement éthique. Pour certains d'entre eux, il s'agit d'une dimension dépassant même le besoin de sécurité. Ainsi, ils n'auraient pas pu se voir agir autrement...et ils auraient attendu des autres un comportement réciproque.

« Yves...enfin... c'est un demi-aveu déjà. C'est de l'égoïsme. Il veut avoir sa promotion mais bon... Après c'est un homme aussi. Il ne se sent peut-être pas concerné non plus...ou moins concerné. Mais même juste par conscience de savoir...de se dire...ben si ça avait été ma sœur, ma fille, même ma mère... je n'aurais pas aimé qu'une personne au courant face de même. » Amélie

L'item « comportement éthique » initié avec ce premier scénario a fait l'objet d'un développement lors du sixième scénario. Ce scénario, créé suite à l'entretien avec Manal, présente des cas où il y aurait une influence de la religiosité sur les comportements. On peut y constater une dichotomie entre les personnes interrogées. Même si tous s'accordent pour dire qu'un salarié peut-être amené, dans certain cas, à adopter certains comportements en raison de ses valeurs et de son éthique, une nuance est à faire sur la relation religiosité-comportement. Pour certains croyants, en effet, il semble logique que la religion peut conduire à adopter certains comportements. Pour eux, il existe donc une relation entre choix éthique et religiosité. Les choix éthiques seraient dès lors liés à la religiosité de la personne.

« Pour Paul ceci n'est pas très éthique... lui qui a une certaine foi. Il a l'impression d'aller à l'encontre de sa foi par rapport à tout ça. Donc voilà quoi...après c'est totalement...à la suite de ça il décide de refuser le dossier » Rudy

Il n'y aurait d'ailleurs pas de distinction à faire dans le traitement des différents comportements liés à la religiosité des individus. Ainsi, pour eux, respecter les prescriptions religieuses ou suivre une certaine éthique...correspondrait à suivre ses convictions personnelles. Il n'y aurait pas de distinction à faire entre les deux en termes de traitement. Pour eux, c'est même important qu'un responsable en tienne compte, dans la mesure bien sûr où cela contribue à l'activité de l'organisation.

« Que ce soit un refus pour des valeurs religieuses ou des valeurs morales...pour moi c'est la même chose. On ne distingue pas entre religion et autre. Ce sont des valeurs humaines...qu'elles soient morales ou religieuses. Au final, il y a toujours des rapports humains au sein de l'entreprise. C'est important qu'il prenne en compte les valeurs des salariés. Mais soyons clairs, si ses valeurs empêchent le bon déroulement du travail... on n'est pas là entrain de prêcher les valeurs...on n'est pas là entrain d'échanger sur nos valeurs...on est là pour créer du profit tout en prenant en compte les valeurs des personnes. Mais il ne faut pas que ce soit incompatible. » Sarah

Mais dans l'essentiel des cas, les personnes interrogées font une distinction entre les comportements résultant des valeurs humaines et morales de l'individu⁹¹, et les valeurs religieuses⁹².

« Ce n'est même pas du fait qu'il soit très croyant, c'est du fait que la pratique du partenaire est révoltante. C'est-à-dire que c'est au-delà des croyances. C'est de la réalité en fait. Ça n'a rien à voir avec qu'il soit croyant ou pas. Le fait qu'il soit croyant et qu'il va à la messe...c'est quelqu'un qui cherche à faire le bien. Mais de l'autre côté, là c'est bien plus grave. Ça met en jeu des vies donc... je comprends...à sa place je pense que j'aurais fait pareil. » Caroline

Les valeurs morales dépasseraient ainsi les valeurs purement religieuses. Il s'agirait en fait de valeurs qui seraient partagées par des groupes bien plus larges que la communauté religieuse. Ainsi pour Manon le fait « qu'il soit croyant ou pas croyant n'a pas

⁹¹ C'est le cas de Paul qui refuse de travailler avec une entreprise ayant un comportement contraire à l'éthique.

⁹² C'est le cas d'Illknur dans le second cas du scénario. Cette dernière refuse de travailler en contact avec le vin afin de suivre les prescriptions de sa foi.

d'importance...». Même une personne non religieuse aurait pu adopter un comportement éthique proche du religieux. Il y aurait donc convergence de valeurs et comportement.

La question est un peu plus délicate lorsqu'il s'agit d'évaluer le comportement d'une musulmane souhaitant suivre les prescriptions de sa religion. En règle générale, les personnes interrogées estiment que le collaborateur savait au moment d'entrer dans l'entreprise qu'il risquait de se retrouver en contradiction avec ses convictions...et ne comprennent pas du coup sa réaction. Certains trouvent même qu'il y a une sorte d'abus, d'autant que l'on vit dans une société où le vin est un produit national⁹³.

« Moi si j'étais un patron et qu'il y a Ilknur qui me dit ça, je crois que personnellement je rigole. Quelqu'un qui me dit ça je rigole quoi. Je rigole parce que le vin en France c'est le vin quoi. Si elle travaille dans une entreprise en France...heu... ben dans ces cas-là, elle doit accepter de travailler avec le vin. Le vin et le fromage en France c'est les deux trucs qui... qu'on vend le plus à l'étranger. Donc pour le coup c'est une entreprise d'import-export... heu...il fallait qu'elle s'y attende. Donc non...dans le cas d'Ilknur je ne suis pas d'accord. La position d'Ilknur est assez excessive" Sofia

« Alors là pour le coup c'est peut-être un peu... Je veux dire à partir du moment où elle a décidé...enfin elle a décidé...elle s'est fait embaucher dans une entreprise...elle devait savoir un peu à quoi s'attendre..Là c'est impliquer ses propres convictions dans son travail. C'est mélanger un peu ses croyances personnelles...finalement on s'éloigne encore un peu de la laïcité dans le sens où c'est impliquer ses croyances dans le travail...alors qu'au travail...ben... je pense qu'on doit mettre un peu ça à part. Ce n'est pas une entreprise musulmane. Elle va juste...voilà...elle va juste travailler avec une entreprise qui en produit. Enfin je pense qu'elle est peut-être allée un peu trop loin » Manon

La notion de tolérance⁹⁴ revient d'ailleurs régulièrement au cours des différents murs d'images et scénarios. Une majorité des répondants estiment en effet qu'un manager doit savoir faire preuve de tolérance à l'égard de ses subordonnés.

Pour l'ensemble des personnes interrogées, à ce niveau de l'entretien, même s'il ne partage pas et/ou n'approuvent pas le comportement lié à la religion, un supérieur a tout intérêt et devrait même tenir compte des valeurs de ses followers.

« Même si c'est un projet qui aurait pu aider Paul dans sa carrière, chacun fait ses choix. Chacun ses valeurs. Chacun ses avis. Voilà. On n'a pas à juger quelqu'un...même si la personne refuse. Ben tant pis ce sera pour quelqu'un d'autre. Mais on n'a pas à licencier une personne, qu'elle soit un élément clé ou non, on n'a pas à avoir cette réaction-là. » Caroline

« Pour Ilknur il aurait peut-être pu lui demander. Il a bien réussi à transmettre le dossier de Paul à quelqu'un d'autre. Il aurait donc pu faire de même pour Ilknur. S'il est tolérant il aurait pu aussi essayer d'en discuter et de comprendre pourquoi ça la dérangeait » Manon

Cette question du comportement éthique a fait l'objet de nombreux échanges. Certains des répondants ayant même précisé qu'ils s'étaient déjà posé la question. C'est le cas notamment de Sarah, élève en école d'avocat, lorsqu'elle pense à l'exercice de son futur métier. C'est aussi le cas pour Sébastien qui refuse de franchir certaines limites lorsqu'il

⁹³ Il est intéressant de noter que Sofia est la seule personne à adopter un langage fort tel que « rigoler ». Ceci est d'ailleurs à mettre en rapport avec le discours pro-laïcité...et le fait qu'elle appartenait au groupe test. Son binôme Mouznat, musulmane, a pour sa part un positionnement beaucoup plus nuancé. Cette dernière estime en effet : *« Moi non je n'aurai pas rigolé parce que je pense que c'est...je comprends le vin et le fromage...enfin c'est quelque chose qui se fait en France et c'est ce qui constitue notre patrimoine en France... mais je ne peux pas me permettre de rigoler parce que chacun ses croyances et valeurs personnelles. Je n'irai pas jusqu'à dire que c'est excessif. Dans sa conviction, elle préfère ne pas travailler avec ça. Moi j'aurai compris et j'aurai cherché comme toi à transférer le dossier à une autre personne...mais sans pour autant rire de la situation »*

⁹⁴ Une majorité des croyants estime à cet effet que les personnes manquent de tolérance en France, et ne sont pas ouvertes sur la différence. Elles associent cela à la culture nationale.

établit la comptabilité de ses clients ou de Rudy qui exprime avec l'utilisation excessive de l'expression « *moi je reconnais que* » le mal-être que certains actes lui procurent⁹⁵.

« En fait je me suis déjà posée la question...parce que dans quelques mois lorsque j'exercerais ma profession...heu...je me dis que je serai forcément confrontée un jour à un dossier qui concerne soit une activité que je condamne soit une entreprise qui exerce dans un métier auquel je m'oppose. Un avocat peut refuser de travailler sur un dossier ou de défendre un client lorsque cela est contre ses valeurs. Donc je pense que même si cette clause de conscience, même si ce droit existe, en réalité on a du mal à s'opposer à ce genre de...surtout si on veut faire ses preuves, si on veut faire quelque chose... Ben ça va être un point noir dans la carrière. Même si on cherche un autre travail, dans un autre cabinet, on sera confronté à la même situation...si on cherche un cabinet du même calibre » Sarah

Toutefois cette question du comportement à adopter se confronte généralement, pour eux, à un problème de réalisme lié au monde tel qu'il est. On en revient alors à la question de l'arbitrage entre « Sécurité » et « Comportement éthique », Sarah, Sébastien et Rudy expliquant que cela pouvaient avoir des impacts sur leurs carrières.

Malgré tout, dans une majorité des cas, les personnes interrogées estiment que tenir compte des valeurs des individus, qu'elles soient morales ou religieuses, ne peut qu'apporter un plus au collaborateur.

« Je pense que Paul aurait apprécié cette démarche parce qu'il voit que son supérieur a pris la peine de trouver une autre solution et qu'il a aussi pris en compte ses valeurs. » Sarah

➤ **Les attentes concernant la prise en compte des pratiques religieuses et de la religiosité**

En raison de l'objet de cette recherche, et dans le prolongement des attentes en matière d'éthique, il s'agit ici d'une thématique de première importance. En effet, la question de la religiosité ne peut pas être dissociée de celle de la diversité et de son expression. Par ailleurs, ces thématiques ont été reprises dans l'ensemble des entretiens⁹⁶.

Lors des échanges portant sur la première image du 3eme mur, on peut tout d'abord se rendre compte que l'expression de la religion diffère d'une religion à l'autre. Ainsi selon Sébastien la prière peut se faire de différentes façons chez les Chrétiens. Pour eux, il est possible de pratiquer la prière sans que cela soit visible, contrairement aux personnes de confession musulmane ou juive. Elle peut également s'effectuer à tout moment. Il n'y a pas d'horaire particulier à respecter.

« Après c'est un peu particulier par rapport aux musulmans...mais bon une prière chez nous les chrétiens souvent...ce qu'on aime faire...c'est qu'on aime bien s'incliner aussi...eux aussi s'inclinent...pas forcément besoin de se mettre par terre...mais voilà...on ferme les yeux et voilà on essaye de vraiment rentrer dans une attitude où on prie» Sébastien

⁹⁵ On peut d'ailleurs noter que ce sont uniquement les croyants qui se sont interrogés sur la question. D'autres personnes interrogées, mais n'ayant pas fait l'objet d'une retranscription, ont fait part de ce malaise ou de cette interrogation. Il y a notamment le cas d'Oussama, étudiant musulman, travaillant dans un hôtel, et déjà confronté au problème de servir du vin.

⁹⁶ 6 entretiens sur 8 pour la diversité, et 5 entretiens sur 8 pour l'expression de la religion pour les murs d'images

Ainsi la façon de pratiquer le culte est dictée de façon différente en fonction des religions. Cela a notamment pu être vérifié avec la septième question (dernière phase) portant sur leurs pratiques.

L'analyse des échanges portant sur cette image montre que l'ensemble des croyants interviewés relèvent qu'il s'agit d'un lieu fermé⁹⁷. Ces derniers ne voient en effet pas de difficulté à la pratique du culte...mais à condition que cela reste dans un contexte privé.

« Si la personne est entrain de faire sa prière pendant la pause déjeuner par exemple, alors qu'on n'est pas en pleine réunion ou en pleine exploitation du travail, je pense que c'est légitime de pouvoir exercer son culte » Sarah

Sébastien précise d'ailleurs qu'il s'agit d'un enseignement biblique. Ainsi le croyant *« ne devait pas faire des choses qui allaient heurter les gens qui allaient le voir »*. Il s'agit donc d'une prescription religieuse chez les Chrétiens.

En dehors de cet aspect, la culture nationale⁹⁸ semble également être source de prescription et de représentation. Pour Rudy, qui a toujours vécu en France, il ne serait pas concevable de pratiquer devant les collègues.

« Moi personnellement, je me sentirai gêné de faire ma prière devant plein de gens... pas de la même confession...parce que je me dis qu'ils vont dire « qu'est-ce qu'il fait celui-là ? il est en train de prier alors qu'il faut travailler ». Les gens peuvent se dire des trucs comme ça. Dans un espace clos, on a souvent une intimité...donc pour lui c'est plus facile de faire ça, de faire sa prière. » Rudy

Il semble à cet égard important de noter que l'origine de la personne peut la conduire à appréhender cette question différemment. Il s'agit en effet d'une question de culture. Il y aurait donc des divergences entre les personnes vivant en France depuis une longue période et les personnes venant d'arriver.

« Je pense que si elle le fait pendant la pause déjeuner alors qu'il n'y a personne...je ne pense pas que ça pourrait gêner. Mais oui je pense que la réaction...ben justement on revient toujours à la question de la culture. Si c'est dans un lieu de travail en France je pense que ça pourrait gêner. Mais si c'est dans un pays anglo-saxon, on comprend parfaitement, et on peut même...et ça je le sais, il y a certaines boites qui consacrent même un endroit à la prière... que ce soit musulmane ou autre... Je pense que c'est question de cultures et de tolérance. » Sarah

Cette distinction agissant en quelque sorte sur la manière dont l'individu va hiérarchiser ses besoins et valeurs, ce dernier appréhende son rapport à la religion de manière différente.

Ainsi, lorsque le croyant a été fortement marqué par la culture française, ce dernier semble être troublé par une prise en compte directe de sa religiosité. Plusieurs images permettent d'appréhender cet état de chose⁹⁹. En effet, parler de religion avec certain croyant semble être problématique ; ces derniers ayant intériorisé le fait que la religion relève exclusivement de la sphère privée. Cela va même un peu plus loin. En utilisant un vocabulaire associé à la

⁹⁷ Les intervenants de confession juive et chrétienne font remarquer l'importance d'avoir un lieu fermé pour ne pas gêner. L'intervenante de confession musulmane fait juste référence au fait de ne pas gêner...tout en précisant qu'en France, pratiquer la prière devant les collègues pourraient perturber. Il en résulte donc une concordance.... La pratique de la prière pourrait se faire si la personne est isolée de ses collègues.

⁹⁸ fondée sur le principe de laïcité et la rationalisation.

⁹⁹ Notamment les images 4 du mur 4, et 5 du mur 5.

honte, tel que « gêner », la question de la religiosité semble placer l'individu dans une sorte d'opposition, de complexe.

« Si on me le demandait comme ça, c'est vrai que ça me générerait un peu qu'on m'interroge sur mes croyances, mes préférences » Sébastien

« Moi personnellement...vous savez je suis de religion juive...moi personnellement... je veux dire, ça ne me viendrait pas à l'idée de venir faire ma prière sur mon lieu de travail » Rudy

Ainsi il pourrait pratiquer son culte à l'extérieur de l'organisation, mais cette dernière serait un lieu où la neutralité serait de rigueur. C'est en tout cas ce qui semble ressortir des échanges avec les chrétiens. L'un d'entre eux fait justement remarquer une distinction entre les chrétiens et les musulmans lorsqu'il s'agit de vivre et pratiquer sa religion ; ces derniers étant beaucoup plus attachés à leurs pratiques.

« Je pense que la religion chrétienne en France s'est perdue au fil des années, et que maintenant on est tous, en quelque sorte, un peu retiré de la culture chrétienne alors que les musulmans, eux, sont encore très ancrés dans leur religion...et justement sont très rigoureux sur les pratiques de leurs religions » Caroline

Ainsi les personnes de confession chrétienne auraient, en France, admises que l'organisation demeure un espace où la religion n'est pas la bienvenue. Le cas de Sébastien est assez parlant en effet. Ce dernier tient un discours très orienté religion. Il utilise notamment un vocabulaire très associé à la religion. Il cite constamment la Bible et les évangiles. Mais dès qu'il s'agit de penser la religion dans l'organisation, ce dernier se referme. Bien que ce constat est riche de sens, en l'état des choses il est difficile de le généraliser. Il convient donc de le vérifier. Pour les autres confessions, ce constat serait corrélé à la religiosité de l'individu. Rudy fait lui-même le lien entre sa gêne, son rapport à la religion dans l'organisation et le fait de ne pas être « religieux au point de devoir faire la prière quand il faut »

Ce qui est curieux d'ailleurs c'est que lors de nos entretiens, le fait de parler religion au sein de l'organisation semblait gêner certains croyants, mais pas tous, et au contraire, sembler normal pour des non-croyants. Ainsi pour Manon, il s'agit d'une question de tolérance et d'ouverture d'esprit. Cette dimension est d'ailleurs reprise par beaucoup d'intervenants, et notamment ceux ayant voyagé ou provenant de l'étranger. Une comparaison est souvent faite entre la France et l'Angleterre à ce sujet.

« Tenir compte de la religion...ça dépend de son ouverture d'esprit...s'il est à l'écoute de ses employés. C'est quand même dommage de ne pas être à l'écoute, de ne pas être tolérant...si ses employés en plus...je veux dire... ce n'est pas parce qu'ils mangent cachet ou halal que dans leurs travail ils seront... qu'ils fourniront un travail différent. S'il refuse ça veut dire qu'il émet une différence par rapport à eux et... c'est bien dommage quoi. Mais je pense que ça dépend du patron, de son ouverture d'esprit je dirais » Manon

Le fait de tenir compte de l'autre, de ses croyances et pratiques, pourraient donc être un signe de tolérance. Il s'agit aussi d'un signe fort vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet, le fait que l'employeur ne tolère pas certaines religions, ou qu'il soit enclin à considérer que toutes les revendications liées à la religiosité de ses salariés seraient inappropriées dans l'entreprise, pourrait être mal perçue de la part des followers. Pour répondre à leurs attentes, il semble essentiel de faire preuve de justice et de tolérance. Il faut inspirer le respect et savoir utiliser de manière optimale ses ressources. Pour ce faire, une bonne gestion de la

diversité semble essentielle. L'étude des images portant sur la diversité est intéressante à ce titre.

Un des premiers constats à ce sujet c'est l'opposition constante et régulière qui est faite entre expression de sa différence et laïcité. Lors de chaque échange, avec des français, une des premières questions était de savoir s'il y avait une incompatibilité avec le principe de séparation de l'Eglise et de l'Etat.

La première image du quatrième mur est instructive à ce sujet. Alors que cette dernière représente un groupe de jeunes¹⁰⁰ faire un exposé, vraisemblablement sur la religion, la question de la laïcité et du port du voile revient.

« Ces jeunes ensembles...ça fait penser au vivre ensemble, à la cohésion. Après c'est vrai que ce qui m'interpelle c'est le tableau de derrière. Si c'est une école...heu...à moins que ce soit un cours sur la religion...mais c'est vrai que... Et le principe de laïcité du coup ? Si on serait dans une salle de classe, ben la croix par exemple...elle n'aurait rien à y faire. Et en même temps je me dis que la jeune fille porte le voile donc... » Sofia

Or son constat était que ces jeunes semblaient être heureux, et s'épanouir en faisant preuve de cohésion. Toutefois, Sofia ne peut s'empêcher d'exprimer sa pensée négative sur le voile. Ce dernier serait ainsi, selon elle un élément limitant l'intégration et la cohésion...ce qui est contradictoire avec le fait qu'elle constate effectivement la présence d'un sentiment de cohésion. Il semble s'agir ici d'une représentation qui oriente l'analyse de Sofia sur port du voile.

« J'ai l'impression qu'une femme qui porte le voile aura plus tendance à rester avec des personnes à dominance musulmane ». Sofia

Pourquoi s'orienter vers la question de la représentation ? Lorsque l'on regarde l'appréhension de la diversité des autres intervenants, on peut se rendre compte qu'elle est vue comme quelque chose de positif. Ainsi la diversité apporterait une richesse à l'organisation. L'autre est donc vu comme une source de richesse pour Sarah. Il importe donc de prendre en compte autrui, même lorsqu'il appartient à une communauté minoritaire.

« Mais à travers le visage on remarque qu'il y a une certaine diversité. Diversité culturelle. Et je trouve que c'est important, pour l'entreprise, et pour soi-même aussi, d'avoir cette diversité culturelle au sein de l'entreprise. C'est un lieu certes où l'on crée de la richesse. Mais c'est un lieu aussi où la diversité culturelle contribue à la création de la richesse. Moi je considère que c'est vraiment important d'avoir cette diversité culturelle et je pense qu'il y a de plus en plus d'entreprises qui se rendent compte que c'est important d'avoir cette richesse culturelle. Parce que ça permet de s'ouvrir l'esprit » Sarah

Il s'agit même d'une attente, d'un souhait pour Manal. Ce qui ressort de cet entretien, c'est que cette jeune d'origine marocaine souhaite un monde sans discrimination, où il n'y aurait plus d'injustice.

« Ça m'inspire un monde meilleur. Ben, ça m'inspire surtout le fait qu'il n'y ait pas de discrimination... dans le milieu de travail éventuellement... le fait qu'on ne juge que par le savoir-faire des gens... et qu'on peut très bien avancer sans tenir compte de nos différences... Quand je dis un monde meilleur, je veux dire que ça met un petit peu fin à l'injustice que peuvent subir certaines personnes à cause de leurs religions, de leurs couleurs de peau, de leurs origines etc. Donc moins d'injustices, moins de

¹⁰⁰ dont une fille voilée

discrimination... heu... on donne la même chance, enfin, une chance pour tout le monde. Heu... et puis on profite des compétences et heu... d'un savoir-faire international en quelque sorte. » Manal

Il s'agirait ainsi d'un élément de motivation. Cette analyse a été partagée à la fois par des personnes de confession musulmane, mais également par une personne athée.

« Et puis je trouve que même au niveau du relationnel ça apporte quelque chose en plus. Ça veut dire que le patron s'est vraiment intéressé aux besoins de chacun. Il porte attention à ses employés. Je trouve ça important parce qu'on est dans une société maintenant où on a effectivement de multiples religions, multiples croyances » Manon

Tenir compte de la diversité signifie de mettre en œuvre un comportement différencié en fonction des collaborateurs. Il ne s'agit bien sûr non pas de faire preuve de discrimination ou d'injustice, mais de savoir s'adapter à chacun, en faisant preuve de tolérance et de respect. Lorsque l'on parle de diversité, il convient de penser religiosité. La diversité de la religiosité peut être source d'une diversité d'attentes et de comportements.

« Dans cette entreprise, il y avait une personne qui était assez catholique, mais vraiment pratiquante, qui ne supportait pas...vraiment...du tout...la proximité qu'il y avait entre le manager et les collaborateurs. Et cette personne là, tout le monde la respectait et agissait avec elle comme elle voulait qu'on agisse avec elle. Et pourtant elle était quand même proche de tout le monde, c'était le pote à tout le monde, mais voilà juste en mode "moi je ne supporte pas qu'on me fasse des câlins, moi je ne supporte pas qu'on me touche, moi je ne fais pas la bise". Okey. Ça ne pose de problème à personne. Et voilà. C'est sa conviction religieuse, apparemment, voilà... (silence) ...tout le monde est content en fait. Elle, elle a posé ses limites, et tout le monde respecte ses limites, et voilà...» Sabrina

Le troisième scénario vise justement à approfondir cette thématique. Il a permis de vérifier qu'un des problèmes ressentis par les interviewés est celui du port des signes religieux. A ce sujet, une majorité de croyants trouvent que refuser une candidature en raison du voile correspond à une forme de discrimination et d'injustice. Et cela est vrai quelque soit la religion.

« On peut dire que c'est une forme de discrimination en quelque sorte. Ça dépend de comment on voit les choses par rapport à ça. Donc peut être que le type a décidé de faire... ça peut être oui par discrimination... parce qu'il est raciste... parce qu'il a bien accepté les enfants d'un autre et refuse les enfants de cette dame là par ce qu'elle pratique... elle a un certain niveau de foi donc... bon il a trouvé l'excuse du règlement intérieur » Rudy

Toutefois, il y a une dichotomie sur l'opportunité de porter un voile. Il est surprenant d'ailleurs d'observer qu'une majorité des intervenants croyants, mais non musulmans, estime qu'une personne portant le voile a raison de venir avec¹⁰¹. Un salarié doit venir en entreprise en étant lui-même. Elle exprime même de la tristesse ou même de la colère face à cet état de fait.

« Heu...je pense que...heu... ce n'est pas juste. Parce que chaque personne, malgré toutes ses différences comment dire ses différences de cultures...à partir du moment où on est français on a tous droit...ou même qu'on soit étranger... je veux dire surtout quand on est français car on est en France...

¹⁰¹ « C'est important qu'elle puisse venir comme elle est...parce que ça aurait fait l'effet inverse...elle ne l'aurait pas mis...elle n'aurait rien dit en ce moment-là... ça aurait causé des conflits. Je pense que dès le départ... il faut voilà rester soi-même...malheureusement... quitte à perdre un entretien Et voilà au moins, je pense que ce qu'elle a fait est bien. Elle a été...elle a respecté ses convictions... voilà... elle est arrivée comme elle était puis voilà. » Sébastien

on a tous droit à cette même chance. Il faut dénoncer ce genre de pratique. Et dénoncer que voilà ce n'est pas normal que sa fille a été refusée parce qu'elle n'est pas comme tout le monde. Ça lui fait une expérience en moins parce qu'elle est musulmane, parce qu'elle a des croyances qui sont pas les mêmes que d'autres. Il faut dénoncer ce type de pratiques. » Caroline

De leur côté, les musulmans sont plus contrastés. Il ressort des entretiens que ces derniers, bien que souhaitant pouvoir pratiquer leur religion en entreprise, préfèrent privilégier leurs emplois.

On retrouve ce constat également chez les déistes et athées. Ils se retrouvent donc dans la situation de devoir faire un arbitrage entre la pratique de leurs cultes¹⁰² et la nécessité de travailler. Certains préfèrent privilégier leurs carrières¹⁰³ et d'autres leurs croyances et/ou éthiques¹⁰⁴.

« Quand j'ai été prise...parce que j'ai été prise chez KFC...ça ne m'a pas dérangé de retirer mon voile dans le cadre du travail en fait. Moi j'estimais que la société dans laquelle je vivais fait que... voilà ce sont des règles de savoir vivre ensemble en fait... Dans la rue effectivement je refuserai qu'on m'impose de retirer le voile...c'est sûr... mais dans le cadre d'une entreprise, c'est vrai, j'aurai plus tendance à me dire "voilà c'est une société où il y a toutes sortes de communautés qui vivent ensemble. Si dans cette société là, ça ne rentre pas dans la culture de l'entreprise que de montrer des signes religieux, ben moi j'aurai plus tendance à le faire". Mais il y a des personnes qui ne peuvent pas parce que c'est un voile et qu'elles le portent parce que...enfin pour différentes raisons...et je comprends qu'elles ne veulent pas le retirer. Après je ne sais pas. C'est une question de point de vue, de manière dont on voit les choses. » Mouznat

Il ressort donc de ces entretiens que les croyants, en règle générale, souhaiteraient avoir la possibilité de pratiquer. Il ne s'agit pas d'une nécessité dans la majorité des cas, même si certains intervenants ont précisé qu'il peut s'agir d'un critère de choix en matière d'organisation à intégrer ou de fidélisation.

« Je serai allé voir une entreprise qui me convienne mieux, et voilà...qui convienne mieux à mes valeurs et à ce que je pense, et qui ne me jugerait pas juste sur mon apparence" Sabrina

➤ **Besoins en matière de prise en compte des conflits et des tensions venant de l'extérieur**

En raison du nombre d'images permettant de traiter ces deux thématiques, cette dernière fut reprise lors de 8 entretiens (sur les 8)¹⁰⁵.

Il s'agit d'ailleurs dans la majorité de la même image (image 1 mur 1), ce qui illustre une certaine convergence entre les individus. Pour l'essentiel, les personnes semblent

¹⁰² S'ils en ont vraiment un pour les croyants, ou s'ils s'imaginent en avoir un pour les déistes et athées.

¹⁰³ « Au travail, si le patron ça le dérange... je dirais que l'important c'est quand même le travail avant tout, qui prime. Je veux dire que si je supporte de ne pas le porter je ne le porte pas tout simplement. On va dire pas compliquer les choses quoi. » Manon

¹⁰⁴ « Même si je l'avais enlevé...je l'aurais remis après pour travailler. Donc ça n'aurait pas été honnête non plus. Par honnêteté je l'aurais mis. Ça fait partie de moi. C'est comme ça. Si les gens ne l'acceptent pas tant pis » Amélie

¹⁰⁵ À la fois par des personnes étant « croyante », « Déiste » ou « Athée ». Les 3 religiosités étudiées sont donc représentées. La thématique de la situation économique et politique fut choisie lors de 6 entretiens, et celle de l'extrémisme lors de 3 entretiens.

préoccupées par l'actualité (chômage, arrivée des migrants, terrorisme et polémique autour des caricatures). Leur appréhension de la situation paraît en effet peu favorable.

« Qu'on se batte, qu'on fasse des études... qu'on essaie d'apprendre, qu'on essaie d'avoir un métier qui réponde à nos attentes... et qu'au final, que ce soit à cause du système du pays, du gouvernement ou de l'entreprise, on n'arrive pas à en trouver » Manal

Il est vraisemblable que ces derniers, confronté à la réalité, se rendent compte que la société française a du mal à répondre à leurs attentes. Il en résulte alors être une montée du mécontentement et de l'extrémisme. Bien évidemment, l'objet de cette recherche n'est pas d'identifier les attentes des individus dans l'absolu, mais bien de se positionner au niveau de l'organisation. Or la question du rapport au travail, même si elle dépasse les frontières de l'organisation, se retrouve au niveau de l'entreprise. Ceci est bien sur à mettre en relation avec le besoin de « sécurité » mis en évidence précédemment.

« Les français à l'heure actuelle ils ont un peu peur de se faire piquer leurs travaux par les étrangers...parce que déjà en France...ben c'est le chômage... yen a beaucoup qui ont du mal à retrouver du travail » Caroline

Le second scénario¹⁰⁶ avait pour but justement de revenir sur cette thématique.

« Tout à l'heure on parlait... voilà... du chômage, la sécurité... l'immigration... bah voilà, je vois que ça en parle. Après c'est vrai que bon... c'est vrai que cette situation-là fait naître de la méchanceté... entre de plus en plus de personnes. Et c'est dommage que ça en soit arrivé là. » Sébastien

Il ressort ainsi d'une majorité d'entretien que lorsque les collaborateurs sont confrontés à des situations d'intolérance sur le lieu du travail, ils attendent de leur leader qu'il intervienne. Il doit ainsi être le garant de la tranquillité en rétablissant des relations un minimum cordiales et professionnelles entre les salariés. Ils attendent de lui qu'il rétablisse la communication entre les différents followers, et qu'il sache encore une fois garantir leur sécurité.

« Il aurait dû justement les faire venir tous les deux dans le bureau et leurs dire "et ben voilà, exprimez-vous. Expliquez-vous". Le responsable aurait pu dire "Ecoutez-vous êtes obligés de travailler ensemble. Mais il faudra vous expliquer avant parce qu'il faut que dans l'entreprise qu'il y ait une bonne communication, une bonne entente...pour pouvoir travailler et échanger les informations au sein de l'entreprise" » Caroline

Cela nécessite donc une réaction équilibrée et proportionnée. Le leader, à ce titre, doit également faire preuve de justice et de cohérence dans ses décisions.

« Je ne sais pas comment on peut sanctionner ce genre de choses. Peut-être en les incitant à suivre une formation...non pas une formation...assister à une conférence justement avec des réfugiés etc. par exemple » Sofia

A ce sujet, il n'y a pas eu de divergences majeures constatées entre les répondants, et cela quelque soit leurs religiosités. Le rôle du leader est toujours d'apaiser les choses à travers son comportement en favorisant les échanges, la communication. La communication tient

¹⁰⁶ De la phase 3

d'ailleurs une place importante. Il s'agit en quelque sorte d'un but et d'un moyen pour le leader¹⁰⁷.

« Le licenciement c'est peut-être un peu...enfin... peut-être que le licenciement c'est allé un peu loin. Peut-être qu'il aurait pu y avoir d'autres solutions... Je ne sais pas essayer d'établir une discussion entre le supérieur et les deux collègues. Et puis là arriver à une discussion pour apaiser les choses »
Manon

Toutefois, une différence apparaît sur l'opportunité ou non de faire entrer dans l'organisation des actions en faveur d'œuvres humanitaires comme c'est le cas dans ce scénario. Alors que dans l'ensemble, les personnes croyantes pensent que c'est une bonne chose, et que cela constitue une « *bonne action* »¹⁰⁸, les personnes athées ou n'appartenant pas à une religion particulière semblent partager l'idée que le cadre est mal adapté¹⁰⁹.

Ainsi pour ne pas heurter la sensibilité des followers, le leader a tout intérêt à favoriser ce type d'initiative mais à l'extérieur de l'organisation.

« Après peut-être que le troisième collègue n'aurait effectivement pas dû...et encore c'est la pause... parler de ça sur le lieu de travail. Il aurait peut-être dû faire ça à l'extérieur du lieu de travail...pour pas que ça engendre toutes ces...car là du coup ça a de grosses répercussions » Manon

➤ **Besoins liés à l'aspiration en une mise en place d'une organisation idéale**

Ces thématiques furent choisies par un peu moins de répondants que les précédentes¹¹⁰. Les différents intervenants ont également profité, même si cela n'était pas le but recherché, de ces thématiques pour décrire, présenter et critiquer l'état du monde. En cela, il y a des points de convergences avec ce qui a été présenté juste avant.

Le monde est vu comme injuste. L'entreprise est vue comme une entité qui exploite les salariés, qui privilégie les résultats à la santé et au bien-être de ces collaborateurs. Le champ lexical du dégoût et de la colère est utilisé. L'image 2 du second mur, qui a d'ailleurs été reprise plusieurs fois, illustrent que l'organisation et la société civile véhiculent un certain nombre de représentation. Ainsi Rudy et Sébastien sont revenus sur la distinction « secteur public/secteur privé ». Leur discours montre à la fois de la colère, du dégoût...mais également de l'envie¹¹¹.

« Ouais, je ne sais pas moi ça me fait penser à un débat...par exemple qu'on pourrait avoir entre le secteur privé...dans les grandes sociétés où les gens mènent un management très dur...pour ne pas dire presque dictatorial en quelque sorte limite...et à côté de ça, d'autres gens qui ont, en fonction des

¹⁰⁷ Un but à atteindre et une façon de faire, d'être

¹⁰⁸ On peut noter que le langage ici est très connoté « religieux ». Plusieurs intervenants sont revenus sur le fait de participer à des œuvres à travers des actions organisées avec leurs communautés (Eglise, Association...)

¹⁰⁹ C'est le cas également de deux autres personnes interrogées, athées, qui n'ont pas pu être retranscrites pour ce mémoire. Dans l'ensemble, ces personnes pensent que c'est une bonne chose que d'aider les réfugiés mais que cela n'a pas à entrer dans l'organisation.

¹¹⁰ Au total 4 entretiens sur les 8 dont 4 portant sur « Travail/entreprise idéale » et un sur « Entreprise, éthique », mais ces derniers représentent 6 personnes interrogées. Il faut remarquer à cet égard que ces thématiques représentent 3 images sur les 5 pour Sabrina. Cela illustre une relative sensibilité à ces thèmes de cette personne.

¹¹¹ On retrouve cela à la fois chez les croyants et les non-croyants

examens qu'ils ont réussi ou des fois il y en a certains qui sont pistonnés, bah qui ont une vie assez tranquille. » Rudy

L'utilisation du mot « dictatorial » pour caractériser l'entreprise privée est fort de sens. Cela illustre une envie d'avoir un autre mode de management, d'autres rapports entre les collaborateurs, et avec la hiérarchie.

C'est d'ailleurs en relation avec une vision du monde plutôt négative. Le monde est perçu comme injuste et source d'inégalités. Or ce qui se passe au niveau du monde est transposé à l'organisation. Le discours de Sabrina est intéressant en cela. Cette dernière mélange des données macro-économiques avec un vécu organisationnel.

« C'est que c'est un peu l'état du monde actuel. C'est que tu as des gens qui travaillent jour et nuit, qui cumulent plusieurs boulots en même temps pour avoir un salaire de misère alors que tu as des personnes, certes ils ont fait des efforts dans leurs vies, mais ils ont eu peut-être une opportunité ou deux qui amassent 80% de la richesse mondiale, qui en font rien à part encore amasser, amasser, amasser alors qu'au final ça ne leurs sert à rien et qu'il y a des milliards et milliards de personnes qui crèvent de faim à côté. J'ai l'impression qu'on crée beaucoup certes mais que derrière il n'y a toujours pas de réelles valeurs ajoutées que cela soit à l'être humain ou à l'économie. Par exemple, dans les entreprises...d'un côté c'est important de pouvoir se relaxer, d'avoir un peu de temps pour soi, et de ne pas être dans le monde corporel à 100%. Après d'un autre côté, les boîtes essaient d'intégrer ça pour imiter Google et machin sauf qu'au final le but principal devrait être de mettre les salariés à l'aise, de les laisser travailler à leurs rythmes alors qu'au final les boîtes n'appliquent pas ça. C'est à dire qu'elles te mettent une salle de repos certes... mais au final... t'es surveillé en mode " Ah oui mais il a pris sa pause 10 min avant, il a repris 10min après". » Sabrina

Tout ceci conduit les répondants à proposer un modèle d'entreprise idéale basé sur un mode de management participatif. Selon Manon, il faudrait « que les salariés puissent prendre part aux décisions de l'entreprise » et qu'il y ait beaucoup de communication. Ceci revient à l'idée d'humaniser les rapports au sein de l'organisation, et de créer de la proximité entre le supérieur et son follower.

« Il faut que tout le monde puisse donner son avis sur les conditions de travail. Après pour moi l'entreprise idéale il faut qu'il y ait beaucoup de communication. Faut pas qu'on ressente trop la différence entre le chef et les employés, et que les employés soient considérés comme des sous merdes (rire) ...que le patron se mette un peu au même niveau que les employés pour créer une ambiance un peu plus conviviale...et qu'il soit présent aussi...parce que je trouve qu'il y a des entreprises où on voit jamais les patrons » Manon

Le cadre de travail ainsi que la répartition des pouvoirs sont primordiaux. Il faudrait pour Mouznat pouvoir à la fois se détendre et travailler. Le rôle du manager serait dès lors de veiller à cet équilibre.

« L'idéal pour moi c'est vraiment d'avoir un équilibre entre les deux. Il y a des moments où vraiment il faut bosser et puis voilà...il y a un moment où on se relâche tous, ça rigole, ça crie, ça dort (rire). Pour moi l'idéal ce serait ça. Et faire ce qui me plaît...c'est important. » Mouznat

L'organisation devrait être en mesure d'offrir un certain nombre de choses à ses collaborateurs. L'analyse des retours concernant le dernier scénario¹¹² montre que les répondants sont, globalement, en attente d'attentions, de récompenses et de reconnaissances. Rudy insiste sur le fait qu'une entreprise idéale serait une organisation qui « permettrait aux collaborateurs de vivre leur foi ». Il s'agit ici d'une utopie¹¹³...mais pour un

¹¹² Correspondant à une forme d' « utopie organisationnelle ».

¹¹³ Le champ lexical du rêve est utilisé à de nombreuses reprises et par une majorité de répondant. Seule Sofia y voit un élément négatif. Son positionnement n'étant pas majoritaire, le choix a été fait de l'exclure de l'analyse.

croquant cela correspondrait à un avantage indéniable. La prise en compte de ses besoins, quels qu'ils soient, le rendrait alors redevable envers son employeur.

« Le cadre de l'employeur rêvé en quelque sorte...quelqu'un qui va faire en sorte que ses employés vivent dans les meilleures conditions possibles... en leur permettant même de vivre leur foi... d'ailleurs d'avoir accès à la culture, le sport sur le lieu de travail, pour qu'ils puissent se sentir vraiment bien dans le cadre de la société où ils travaillent. En plus quelqu'un qui se sent bien dans le métier où il est... passe plus de temps là où il est... et au passage il fait... ça lui tient à cœur de faire plaisir à son patron qui se démène... pour lui donner les meilleures conditions de travail on va dire » Rudy

Pour les répondants, une structure visant à promouvoir le bien-être des salariés, ainsi que leur bonheur, conduiraient à les fidéliser mais aussi à les attirer.

« Le choix de Pierre c'est que tout le monde soit heureux. C'est rendre un monde plus heureux. De faire du bien à nos clients comme à nous...comme à ses salariés. Etre dans une bonne ambiance de travail. De permettre aux salariés de se sentir comme chez eux, qu'ils travaillent ou non...d'avoir accès à pas mal d'avantages...de les épanouir, de les enrichir. D'accepter un peu toutes les origines. De confronter un peu toutes ces personnes à être plus ouvertes d'esprit. Par exemple qu'une personne musulmane avec le voile puisse aussi faire du sport sur un vélo. De se dire que tout le monde a sa place ici. Je pense que c'est ça qu'il essaie de faire transmettre. De se dire qu'on vit dans une entreprise de paix qui veut donner du bonheur à tout le monde. Ben moi j'aime bien cet état d'esprit. Après est-ce qu'il en fait trop ou non ? C'est à voir comment les gens réagissent en face de lui. C'est à tester. » Caroline

Toutefois, même s'ils aspirent à une prise en compte de leur bien-être, les répondants sont conscients de la nécessité de poser des limites, et notamment en ce qui concerne la dichotomie vie privée/vie professionnelle. Manal considère qu'« *il ne faut pas exagérer. Il faut que ce soit réglementé, que ce soit conditionné. Il faut donc garder un minimum de hiérarchie, et de contrôle sur le collaborateur* ».

« On doit quand même mettre une limite même si ça permet aux salariés d'être plus fidèles en entreprise, d'être vraiment impliqués... Ben je trouve que, voilà, c'est peut-être un peu trop. Après...heu... ben ça permet de se dire ben voilà...d'être à fond dans son travail. Ça permet de fidéliser le salarié » Caroline

➤ **Besoin en termes de rapport dans l'organisation et avec la hiérarchie**

Un des points récurrents, résultant notamment de l'analyse du quatrième scénario, concerne le type de rapport que souhaite avoir le follower avec son supérieur.

L'ensemble des répondants trouve qu'il est important que le leader entretienne des rapports de proximité avec ses collaborateurs. Toutefois, ils estiment qu'il est important de conserver une certaine distance, séparation, entre les vies privées et professionnelles.

« Moi je pense que voilà garder une relation de proximité c'est important. On doit garder des relations au travail qui soient cordiales et tout ça...mais qui ne soient pas trop proches. Il y a une certaine distance à avoir parce qu'on est au travail et qu'on ne peut pas tout mélanger » Sofia

Toutefois cette limite n'est pas clairement déterminée. Pour Manal, un manager peut être proche tant que cela ne concerne que le travail. De même les relations entre leader-followers ne peuvent pas quitter le cadre de l'organisation.

Cette dernière a une vision remplie de représentations très marquées par la sécularisation et la rationalité. Ainsi tout ce qui a attiré au religieux serait négatif.

« Je pense que la relation entre un supérieur et un collaborateur doit se limiter au travail dans le milieu du travail, au sein de l'entreprise. Ils doivent discuter dans la limite du travail, des activités de l'entreprise... ça ne doit pas dépasser les problèmes personnels de chacun. Par exemple, parler de sa vie de couple à un employé... ce n'est pas très professionnel de sa part » Manal

Sarah de son côté va encore plus loin en refusant¹¹⁴ toutes relations personnelles au sein de l'organisation, estimant que cela va compliquer les rapports interpersonnels et hiérarchiques.

« Je condamne vraiment les rapports...au-delà de ce qui est amour et tout ça...je condamne les rapports personnels...je ne parle pas des rapports humains où il faut faire preuve d'empathie, d'écoute...mais je condamne les rapports personnels dans le monde professionnel. Lorsqu'il y a des rapports personnels qui rentrent en jeu...ça devient plus difficile d'exercer son travail. Et les rapports professionnels deviennent plus tendus. » Sarah

Ceci étant dit, une majorité des répondants estime que le leader doit favoriser les échanges. Il doit notamment jongler entre un besoin d'être accessible et présent pour les collaborateurs, tout en maintenant la distance et les rapports nécessaires au maintien du lien hiérarchique.

« Il faut être proche de ses collaborateurs mais aussi leur faire comprendre qu'il a une relation verticale. En fait il faut que la personne puisse se dire "effectivement c'est mon manager, je sais que si j'ai un souci au niveau du travail, je peux lui en parler". Mais tout ce qui est de l'ordre du personnel ça n'a pas lieu d'être là... sauf si vraiment c'est un problème personnel qui empiète sur le monde professionnel. » Mouznat

C'est ce qui permet pour Caroline à un leader de pouvoir inspirer « le respect ». En fait, le leader devrait identifier les attentes du follower afin de définir la limite qu'il choisit de placer avec ses collaborateurs. Cela dépend notamment de son ouverture.

« Ben c'est dur à dire. Je pense qu'à l'occasion de certaines occasions...avoir quelques événements avec tout le monde...et ce serait le moment d'oublier le cadre professionnel et d'être un peu plus détente. C'est aussi s'intéresser, lorsque la personne y est ouverte, à la vie personnelle aussi un peu... savoir si les enfants vont bien. Ce genre de choses. Savoir être à l'écoute sans être trop curieux. Savoir être là. Savoir être juste. Pas trop copain-copain, mais pas trop sévère non plus. » Amélie

II. L'analyse et la description des questions ouvertes

➤ Rapport à la religion et à la spiritualité.

Comme remarque préliminaire, on peut noter qu'il y a presque autant de définition des termes « religion » et « spiritualité » que de personne. Toutefois, certains points communs ont pu être identifiés.

La religion est avant tout perçue comme quelque chose relevant de l'intime¹¹⁵, de personnel. Il s'agit pour Manal d'une « relation intime entre une personne et Dieu ». La religion est donc vue comme un lien à une entité supérieur Dieu. Une autre dimension revient régulièrement : la relation aux autres.

¹¹⁴ tout en distinguant les « rapports personnels » et « rapports humains »,

¹¹⁵ Cet aspect est partagé par l'ensemble des répondants

« La religion c'est une pratique avant tout personnelle...donc qui vient de soi-même. Et c'est de pouvoir accepter de la pratiquer tout en vivant avec autrui. Le maître mot pour moi, c'est quelque chose de personnel. C'est une conviction mais qui ne doit pas empêcher de vivre avec les autres » Mouznat

Ainsi pour Sabrina, la religion permet aux individus de vivre ensemble en posant des limites et des règles, à travers la peur du jugement dernier et l'espoir d'une récompense qui orientent les actes des croyants. Cette association de la religion aux pratiques est d'ailleurs reprise par une grande majorité des interviewés.¹¹⁶ Elle pose des règles aux individus à travers les prescriptions et interdits, et oriente leur vie.

« Je dirais croyance personnelle, relation intime entre une personne et Dieu. C'est aussi une façon de vivre. La religion avant d'être une question de prières ou d'actes religieux c'est un comportement. C'est un style de vie. Donc c'est le quotidien d'une personne. Il y a plein de choses que je ne fais pas parce que je suis croyante. Par exemple, je ne bois pas, je ne mange pas n'importe quoi... plein de choses. » Manal

La religion est aussi appréhendée comme étant source de valeurs et de réconfort. Elle permet à l'individu de se rassurer et de se motiver.

« Je vais dire que c'est en quelque sorte...par rapport à mon expérience... c'est une source de motivation... à s'encourager à faire certaines choses. pour aller plus loin dans ce qu'on veut faire...comme par exemple...voilà quand j'ai fait la formation...en BTS CGO... je reconnais que j'ai beaucoup prié pour obtenir le diplôme et me donner beaucoup de courage... voilà pour aller passer les examens etc. et travailler plus. et je vais dire c'est un peu comme une façon de se motiver pour aller toujours plus loin... dans ce qu'on s'apprête de faire et pour pouvoir évoluer. C'est une sorte de protection quand on est face à quelque chose qu'on craint. On peut être amené à prier dieu en quelque sorte pour que toutes les choses se passent bien, qu'on ait une bonne santé et que tout ce qu'on n'aime pas n'arrive n'arrive pas... pour que tout se passe bien » Rudy

Elle permet également aux individus « d'être en paix avec eux-mêmes » tout en étant grandement transmise par la famille et la culture. A cet égard on peut noter que les deux personnes qui se disent « déistes » ont été élevées par des couples mixtes¹¹⁷ alors que les personnes affichant une croyance précise ont des parents ayant la même religiosité.

Du côté de la spiritualité, on peut observer des définitions encore plus diverses, et une véritable dichotomie entre croyants et les autres. Pour certains croyants¹¹⁸, la spiritualité est avant tout vue comme une manière de vivre sa foi, sa religion. Elle apporte une paix intérieure à travers un rapport unique avec Dieu. Pour Manal, la spiritualité « tu le fais pour toi-même, ton bien personnel » contrairement à la religion où tu attends une « reconnaissance d'autrui ».

« La Spiritualité c'est super important pour moi. Moi la définition que j'en donnerai c'est justement ce côté...on va dire...cette manière de vivre sa religion dans le sens où c'est une relation...par exemple ma relation à Dieu c'est du domaine du spirituel. C'est moi tout seul. La différence que je ferai entre religion et spiritualité...c'est que religion on a des pratiques qui sont de telles manières, telles manières, telles manières... Enfin tu dois faire cinq prières comme ça. Et la spiritualité c'est vraiment

¹¹⁶ Seul Sébastien qui aborde la religion unique en termes de « relation » et Sofia qui parle de « croyance » ne mentionnent pas cet aspect.

¹¹⁷ Pour Sofia, il s'agit d'un père juif et d'une mère chrétienne, et pour Amélie, d'un père musulman et d'une mère athée.

¹¹⁸ On retrouve cela chez les croyants musulmans et juifs

moi, ma relation à Dieu. Ce n'est pas une ouverture aux autres. C'est au contraire pour moi. C'est vraiment moi et mon rapport à Dieu. » Mouznat

Du côté des autres personnes interrogées, la spiritualité va au-delà de la religion. C'est quelque chose de « *plus large que la religion* » (Sofia). On retrouve cette dimension à la fois chez les chrétiens, mais également chez les déistes et athées. La spiritualité est ainsi associée à une certaine éthique de vie.

« C'est dur. La spiritualité me fait penser au bouddhisme en fait. C'est vraiment...on peut être spirituel sans être religieux...de vouloir profiter de sa vie pour faire le bien, d'essayer d'être quelqu'un de bien, de toujours faire de son mieux...de rendre service...enfin de faire le bien. C'est personnel aussi comme la religion mais pas dans le même sens. C'est vraiment pour soi. Spirituel c'est vraiment un besoin d'accomplissement personnel dans sa vie. Alors que la religion c'est plus un soutien. Mais il y a certaines religions où il y a une forte dimension spirituelle. » Amélie

A ce sujet, il faut également constater que la spiritualité est importante pour l'ensemble des répondants, que cela soit dans sa dimension religieuse ou non. Elle est vue comme une capacité « de penser, d'être... et d'élargir son esprit » pour Sofia. Cette dernière considère d'ailleurs la religion comme étant peu importante, alors que la dimension spirituelle semble être de premier ordre. C'est donc ce qui permet aux personnes ne suivant pas une religion particulière d'obtenir un étalon de ce qui est bien ou mal. C'est ce qui guide leurs actes et leur donne une certaine éthique.

« C'est important d'être quelqu'un de bien. De toujours essayer de faire de son mieux, de ne pas vouloir faire du mal, de ne pas souhaiter le mal... Je ne sais pas c'est primordial. » Amélie

Du côté des croyants, la spiritualité est également primordiale car c'est ce qui leur permet de vivre leurs foi, d'entretenir un rapport particulier avec Dieu.

« Honnêtement je trouve que c'est très important. Enfin je ne comprends pas... après moi je respecte les croyances et non croyances... par exemple, si une personne est athée, je la respecte... mais je ne comprends pas parce que je trouve que ça donne un sens à la vie. Personnellement je ne me vois pas vivre pendant très peu d'années, pour au final mourir et puis c'est tout. Ça se termine là. Donc je trouve que c'est très important dans la vie. Que ça apporte une paix intérieure en quelque sorte. Et ça te donne un sens et une véritable raison... heu... voilà... enfin de vivre... de faire ce que tu as à faire tous les jours. » Manal

C'est également ce qui permet d'exercer le libre arbitre et d'être libre, et ce qui permet de rapprocher la croyance de la réalité...en d'autres mots, de vivre sa foi au quotidien.

« Oui. Ben c'est important de ne pas être influencée par les autres, d'avoir nos propres convictions. De savoir en quoi on croit, ce qu'on veut dans la vie. Ne pas être dictée par quelqu'un, un livre... c'est bien de croire en quelque chose mais il faut aussi savoir en quoi on croit...ce qu'on veut vraiment en fait...ce sur quoi on croit vraiment sur cette vie réellement. » Caroline

➤ **L'impact de la religiosité sur les comportements des followers**¹¹⁹

A la lecture des différentes réponses, on peut se rendre compte d'une difficulté à conceptualiser et imaginer, pour les répondants, l'impact de la religiosité sur les

¹¹⁹ Cet aspect a déjà été abordé dans les phases précédentes. Toutefois ici, on y a introduit le mot « religiosité ». Il est donc intéressant de voir si cela modifie la réponse, et comment cela oriente la réponse. C'est pour cette raison qu'il a été choisi de maintenir l'intégralité de la description malgré les quelques redondances.

comportements au travail. Pour Sofia, par exemple, il ne peut pas y avoir d'impact car elle « *fait la part des choses* ». Elle précise qu'« *au travail, c'est le travail. Et la religion c'est à côté... Je ne mélange pas tout.* » Elle considère qu'on « ne peut imposer ses croyances aux autres ». Elle considère qu'il faudrait plutôt parler d'éthique, de spiritualité et non de religion. En ce sens, on peut comprendre qu'elle transpose le principe de laïcité à l'organisation ; ce dernier rendant impossible l'association des mots « religion » et « organisation » dans son esprit.

On pourrait en ce sens admettre, pour une partie des répondants¹²⁰, un impact de la spiritualité sur les décisions et comportements au travail.

« Ha mince. Oui...heu...oui. Ben oui. Je pense que oui. Si je n'en tenais pas compte...je ne respecterai personne...je serai fermé d'esprit...alors que non...le but c'est d'être tolérante (silence) Ben oui forcément...ce n'est pas possible sinon...de faire abstraction de tout c'est pas possible...surtout le point de vue spirituel...c'est tout le temps...ce n'est pas quand ça m'arrange. Non c'est quelque chose qu'il faut tout le temps écouter. » Amélie

De même globalement, on peut aussi constater que cette position est aussi partagée par des croyants¹²¹. Cela peut sembler étonnant à prime abord...et renvoie à l'impact de la culture française, construite sur la rationalité et la sécularisation, sur les répondants. Cela est d'autant plus visible que certains d'entre eux se contredisent entre les phases 2-3 et cette phase. C'est le cas notamment de Caroline qui dit...à demi-mot...que « ça ne le devrait pas ». On ressent presque une gêne, une honte à parler de religion...et à penser que cette dernière pourrait influencer leurs actes en entreprise. On ressent un effort de leurs parts pour nier leur « réelle » religiosité.

« Ca ne devrait pas. Ben en fait je pense que c'est de l'humanité qui influence. Par exemple sur ce qui s'est passé tout à l'heure... sur le cas de Paul... c'est une question de morale, d'humain. Que l'on soit de n'importe quelle religion... C'est une question de morale, d'humain, de sensibilité de la personne. Donc non, normalement je ne pense pas. Normalement on n'est pas censé le montrer en entreprise. On doit être neutre. Pour moi...à mon sens...on n'est pas censé montrer notre religion... si on est pratiquant ou non, on n'est pas censé l'imposer non plus. Comme moi, mon responsable il est musulman. S'il devait imposer sa façon de voir les choses... ce serait compliqué. Non, je pense qu'on doit être neutre. C'est compliqué. C'est un travail sur soi. » Caroline

Pour des croyants n'ayant pas été élevés en France, comme Manal et Sarah, la question ne se pose pas en ces termes. Il n'y a chez elles aucune gêne à parler de leurs croyances, et à admettre que la religion les influence. Cela se retrouve au niveau de leurs choix mais aussi dans leurs attitudes au quotidien.

« Dans mon rapport avec les gens avec qui je travaille, j'aimerais qu'on respecte ma religion. J'aimerais ne pas trop en parler mais j'aimerais qu'on la respecte. C'est à dire qu'on respecte que je fasse le ramadan, qu'on respecte que... Je ne demande pas à ce qu'on me fasse un traitement particulier ou spécial mais qu'on respecte au moins cette croyance...c'est à dire qu'on ne la dénigre pas. Ça d'une part. D'autre part, je sais que la religion aura forcément un impact parce que je refuserai clairement de travailler sur des...comme je l'ai dit tout à l'heure...je refuserai de travailler sur des dossiers sur lesquels je ne suis pas à l'aise. Et dont je ne suis pas convaincue. Si par exemple je travaille sur un dossier d'une société qui fabrique du vin, si on défend ou si je conseille une telle société...dans le cadre de cette activité évidemment...je ne dis pas que je refuserai de travailler carrément avec cette personne...mais dans le cadre d'un dossier qui concerne des pratiques auxquelles je m'oppose...heu... je refuserai de travailler. » Sarah

¹²⁰ Il s'agit d'une position admise par l'ensemble des personnes déistes ou athées

¹²¹ Les répondants croyants, en dehors de Sarah et Manal qui ont grandi au Maroc, pense également que ce qui influence leurs actes c'est leur spiritualité et non leur religion.

➤ **La prise en compte de la religiosité par les leaders et l'organisation, et les attentes des followers en fonction de leur religiosité**¹²²

Les différents répondants attendent de leurs leaders qu'il mette en place un climat de travail agréable à travers son comportement quotidien. Sofia attend ainsi qu'il soit « cool et relaxe » en sachant « créer un esprit de rassemblement » tout en étant à « à l'écoute de ce groupe ». Cet aspect « communication » est essentiel et revient régulièrement chez l'ensemble des répondants. C'est quelqu'un qui doit être « humain », savoir faire preuve de « justice » et de « réalisme », et qui doit savoir motiver et transmettre sa passion. Pour cela, il doit connaître chacun de ses followers...et s'adapter à chacun d'entre eux. Il doit également faire preuve d'autorité et savoir maintenir la distance suffisante.

*« Pour moi un bon leader c'est quelqu'un qui sait s'imposer, qui sait donner...quand je dis s'imposer...qui sait se déterminer par rapport à ses employés, se démarquer mais tout en restant ...voilà sans se prendre de haut... et toujours en restant à l'écoute des autres. Pour moi un bon leader doit prendre en compte quand même les besoins de chacun. Ce n'est pas seulement lui qui décide pour tout. Pour moi un bon leader, j'attendrais qu'il sache me diriger, essayer de prendre les meilleures décisions possibles et en plus d'être toujours à l'écoute des salariés. » Manon*¹²³

Ainsi, selon Amélie¹²⁴ « il faut respecter chaque individu et donc ses convictions...et ses valeurs », ce qui passe par sa religiosité. Il conviendrait donc pour le leader de tenir compte de la religiosité de ses followers, lorsque cela est possible. Cela devrait, selon elle, apporter une plus grande tolérance collective...et par conséquent, conduirait à réduire les problèmes.

« Ça permettrait plus de tolérance de tous. Ça montrerait aussi un peu l'exemple. Et ça permettrait de résoudre certains conflits ou certains problèmes qui peuvent se présenter par rapport à ça. Ce n'est pas possible de ne pas en tenir compte...parce que ça fait partie de chacun. Même si on est dans un pays laïc c'est quelque chose qui...ça fait partie de nous quoi... Je trouve que ce n'est pas possible de ne pas en tenir compte. Je pense que si les gens en tenaient compte il y aurait certainement moins de problèmes et moins de scandales... Si les gens étaient plus ouverts d'esprits, plus tolérants, et qu'il tenait compte de cela... il y aurait moins de problèmes. » Amélie

Toutefois, ils s'accordent tous pour dire que l'organisation en elle-même doit rester neutre. Elle n'a pas à prendre parti, ni « à être religieuse », ou « à exprimer une certaine

¹²² Cet aspect a déjà été abordé dans les phases précédentes. Toutefois ici, on y a introduit le mot « religiosité ». Il est donc intéressant de voir si cela modifie la réponse, et comment cela oriente la réponse. C'est pour cette raison qu'il a été choisi de maintenir l'intégralité de la description malgré les quelques redondances.

¹²³ On retrouve la même idée chez Sarah. « Pour moi un bon leader c'est quelqu'un qui sait à quel moment il faut faire bouger les choses. Ça c'est important. Un bon leader c'est quelqu'un qui attire l'attention des personnes...enfin des employés en général. Un bon leader c'est quelqu'un qui essaie de transmettre sa motivation. Et c'est le plus important. Parce qu'on peut être leader mais ne pas avoir l'esprit de leader. C'est à dire ne pas avoir cet esprit qui permet de motiver les autres. Et un bon leader c'est aussi quelqu'un qui prend en compte les différences. C'est quelqu'un qui a un objectif fixé et qui essaie d'y arriver tout en mobilisant sa motivation et de faire mobiliser la motivation des autres tout en prenant en compte les valeurs et les obstacles des autres personnes. Donc c'est quelqu'un qui a un style disons paternaliste mais en même temps orienté objectif. Ben je m'attends à ce qu'il soit compréhensif. Heu... je m'attends à ce qu'il soit réaliste...c'est à dire c'est bien d'atteindre des objectifs, de mobiliser toutes ses forces pour atteindre ses objectifs...mais j'attends qu'il soit réaliste parce que c'est frustrant de toujours...c'est intéressant d'atteindre des objectifs, de fixer des objectifs difficiles mais c'est frustrant d'essayer d'atteindre des objectifs qu'on sait... pas très réalistes. Donc je m'attends à ce qu'il soit réaliste. Je m'attends à ce qu'il soit à l'écoute. Parce qu'un leader il parle beaucoup. Il parle beaucoup parce que c'est lui qui fixe l'objectif ou c'est lui qui est chargé d'arriver à l'objectif. Mais ce n'est pas forcément quelqu'un qui est à l'écoute. Donc je m'attends vraiment à ce qu'il soit à l'écoute des autres parce que des fois c'est en étant à l'écoute des autres qu'on apprend à améliorer la façon d'arriver à l'objectif, voir même l'objectif. » Sarah

¹²⁴ Il s'agit d'un avis partagé par l'ensemble des répondants, même si tous ne parlent pas de religion. Comme cela a été évoqué plus haut, certains répondants préfèrent parler d'humanité des individus ou de spiritualité.

religiosité ». Le rôle du leader est alors de s'adapter « en fonction des besoins de chacun », ce qui contribue à son charisme pour Sofia. Cela permettra pour Mouznat d'augmenter l'adhésion et la fidélité des followers. Ainsi, il serait intéressant pour le leader d'échanger avec les followers lorsqu'il prend une décision les concernant.

« Je pense que ce serait intéressant...ou plutôt important... que le supérieur tienne quand même en compte les différentes religiosités des employés. C'est vrai qu'avant de prendre des décisions qui concernent les salariés ce serait bien d'en parler avec eux...et donc voir qui se sentirait le plus à l'aise dans telle ou telle activité...et alors là...seulement à ce moment, on peut affecter à chaque personne une tâche où il se sentirait bien, il serait performant....Je pense qu'il faut en discuter avec les salariés, et après seulement dans le cas où on ne trouve pas d'accord ou de compromis...là...on sera obligé d'affecter des tâches aux personnes. » Manal

SOUS-SECTION III

CONFRONTATION ENTRE LES RESULTATS DE LA RECHERCHE ET LA REVUE DE LITTERATURE ET LES PREMIERS ENSEIGNEMENTS

Cette recherche a permis d'identifier un certain nombre d'enseignements. En interrogeant des individus faisant parti de la catégorie des followers, elle a permis de constater que la question de la religiosité est un vrai enjeu. .. Cela se traduit à travers les représentations des individus et leurs attentes¹²⁵.

I. L'impact des représentations sur l'appréhension de la religion et de la religiosité par les followers

Un des premiers enseignements que l'on peut déduire de cette recherche concerne le rapport même des individus au concept de religiosité. Comme nous avons pu le voir Saroglou (2003) constatait que la spiritualité moderne, dans une société moderne est sécularisée, correspondait à une forme de religion traditionnelle.

Pouvoir faire ce constat demande bien évidemment de définir de façon précise les concepts de religion et spiritualité. Notre recherche, en ce sens, a permis d'illustrer la difficulté d'appréhension de ces deux concepts par nos répondants. Les dichotomies dans les réponses auraient pu nous faire penser qu'il serait délicat d'en tirer un enseignement. Toutefois, lorsque l'on analyse les éléments exposés dans la description des résultats, et les différentes retranscriptions, on peut se rendre compte que cela vient confirmer l'analyse de Saroglou. Le principe de laïcité ayant le rôle de modérateur, les répondants véhiculent une représentation de leur rapport à l'organisation dans laquelle la religion n'a pas de place. Ainsi, ces derniers se devant de respecter le principe de séparation des Eglises et de l'Etat se doivent d'être neutre, et donc de ne pas exprimer leur religiosité. Cela est tellement ancré chez eux, que le simple fait d'imaginer ou de penser ce rapport religiosité-organisation les rend mal à l'aise. Or comme le fait remarquer Caroline, chrétienne d'origine indienne, se forcer à intérioriser et à « neutraliser » sa religiosité, lorsque l'on est croyant et/ou pratiquant, n'est pas facile. On se retrouve ainsi en opposition avec nous-mêmes...ce qui peut créer chez nous une situation de dissonance cognitive (Festinger, 1957).

Il en résulte tout d'abord une définition beaucoup plus stricte et limitée du concept de religion. Cette dernière étant essentiellement vue comme une relation, une croyance à une (ou plusieurs) divinité(s) ainsi qu'un ensemble de pratiques et de règles, la notion de transcendance n'est abordé que partiellement. Comme cela a été évoqué lorsque nous avons discuté ce concept au regard de la littérature, ce rapport à la transcendance ne peut pas être perçu uniquement comme un rapport à Dieu. Il s'agit d'un rapport à quelque chose qui transcende l'être humain.

En tout état de cause, chez les répondants marqués par la culture française, on peut observer une difficulté à aborder cette question...au point de chercher à identifier d'autres facteurs explicatifs des comportements des individus. Ainsi les comportements mettant en œuvre une certaine éthique seraient admis et légitimes lorsqu'ils font appels à des valeurs

¹²⁵ L'objectif étant de trouver les similitudes et les divergences

humaines, résultant de leur humanité ou de leur spiritualité. Dans cette posture, il ne faudrait en aucun cas assimiler religion-spiritualité-humanité. On rejoint ainsi en partie l'analyse de Voynet-Fourboul (2011). On peut en effet observer que dans une société où la rationalité est maîtresse, la religion est effectivement vue comme un tabou dans l'organisation¹²⁶. Elle n'aurait pas à y entrer. On se retrouve ici dans la même incohérence que celle remarquée par Hick (2001) concernant les travaux de Mitroff et Denton (1999). Les répondants croyants exprimant un besoin de tolérance et un souhait à pouvoir être eux même, se retrouvent dans la situation à devoir nier une partie d'eux même. L'attitude de Sarah et Manal¹²⁷ est à ce titre intéressante. Alors qu'elles sont toutes les deux de confession musulmane, on peut se rendre compte que contrairement à Mouznat, également musulmane¹²⁸, elles n'expriment aucune gêne à faire le lien entre leur religiosité et leurs choix et comportements, et cela quelque soit le lieu ou la situation. Il ne s'agit donc pas ici d'un problème strict de religion ça va au delà, même si Caroline exprime le sentiment que l'attitude des croyants exposés longuement à la culture française change. Il pourrait, en ce sens, y avoir une différence au niveau de l'expression et de l'intensité dans la pratique et la croyance religieuse, entre les croyants qui viennent d'arriver en France et ceux qui ont intégré la culture française¹²⁹. La différence se situe donc bien au niveau de la religiosité, et non de la religion, en raison notamment de l'impact de la culture nationale.

Il résulte de cela que l'on peut estimer qu'effectivement la culture française, à travers la rationalisation et la laïcité¹³⁰, influence les représentations des individus. Ceci semble expliquer pourquoi les répondants privilégient la dimension humaine comme facteur explicatif alors que pour eux la spiritualité et l'éthique semblent importantes.

Ainsi si on se cantonne à une analyse triviale, on pourrait estimer que la religiosité est un sujet inopportun pour un sujet de recherche en sciences de gestion... Toutefois, si on pousse un peu plus l'analyse, on peut se rendre compte que les répondants font référence à la spiritualité, aux valeurs humaines en lieu et place de la religiosité. La culture nationale rendant taboue les références au religieux¹³¹, en dehors de la sphère privée, ces derniers, comme le suggère Saroglou (2003) préfère s'orienter vers la spiritualité moderne¹³². Or cette dernière correspond à une forme de religion.

Par ailleurs, la recherche a montré une dualité dans l'appréhension de la relation religiosité-organisation. En dehors de l'aspect déjà évoqué qui voudrait d'une part que l'individu et l'organisation soient neutres, les répondants estiment qu'un leader doit faire preuve de tolérance et être ouvert sur les autres, être à leur écoute. Il doit donc tenir compte de leur

¹²⁶ On peut observer à cet effet que les répondants croyants parlent volontairement et aisément de la religion dans la phase des murs d'images, mais expriment des réticences lorsque le cadre est l'organisation. Ainsi ils parlent facilement de leur religiosité lorsqu'il s'agit d'un cadre privé, mais bloquent sur le sujet lorsqu'il s'agit de l'organisation.

¹²⁷ Elles sont nées et ont grandi au Maroc

¹²⁸ Qui de son côté est née et a grandi en France

¹²⁹ A ce titre deux des personnes interrogées, mais non retranscrites, parlent d'intégration à la société française alors qu'elles sont nées en France. Elles parlent comme si elles étaient étrangères. On peut noter que Rudy parle aussi d'intégration lorsqu'il évoque son éducation et ses parents.

¹³⁰ Que nous avons réduit en « sécularisation dans le modèle conceptuel d'origine ».

¹³¹ On peut à ce titre observer les pondérations données par les 3 croyants, nés et ayant grandi en France, à la valeur « Religieux » (voir p 87 de ce mémoire)

¹³² On peut voir la pondération de la valeur « Vie Spirituelle » de ces mêmes croyants (voir p. 87)

religiosité...alors que ni l'organisation ni le follower n'est sensé en exprimer une. Cette contradiction illustre bien la situation de dissonance cognitive de ces salariés.

Ils expriment en outre une difficulté à dissocier les valeurs humaines – ou en d'autres mots les valeurs personnelles – des valeurs religieuses. Ceci confirme également ce qui est présent dans la littérature en psychologie. A travers ses travaux sur les valeurs religieuses, Schwartz, à ce titre, a identifié que la religion ne véhicule pas de valeurs particulières. Il s'agit bien des mêmes valeurs de base communes à chaque individu. Elle ne joue en fait que sur l'activation et la hiérarchisation entre ces valeurs.

II. L'impact de la religiosité sur les attentes des followers et la mise en place d'un contrat psychologique

➤ L'impact de la religiosité sur les attentes des followers

En ce sens, la recherche a permis de dresser une liste d'attentes de différents followers, que l'on peut classer en fonction de leur religiosité. Bien évidemment, comme toute étude qualitative, ces constats ne valent que pour l'échantillon choisi. A terme, il faudrait pouvoir généraliser ces constats à travers notamment une étude quantitative.

Si on effectue un classement en fonction des religiosités, comme cela a déjà été évoqué, il n'y a pas de divergence majeure en termes d'attentes des différents followers (figure 52).

Comme le constate Kouzes et Posner (1993), ces derniers souhaitent notamment que leur leader soit honnête, à travers le fait d'être juste et équitable, et l'absence de discrimination. Le concept d'éthique revient régulièrement lors des entretiens. Ils attendent de leur manager qu'il sache prendre les bonnes décisions, au bon moment, en mettant en œuvre éthique et réalisme. Il s'agit justement de ce qu'avaient observé Hackman et Johnson (2000). En termes d'éthique, ils attendent de leur leader qu'il fasse preuve de tolérance vis-à-vis d'autrui et qu'il soit ouvert d'esprit.

A ce sujet, on peut noter une divergence en matière d'appréciation de ce que devrait être cette tolérance. Même s'ils admettent tous qu'un leader doit tenir compte des valeurs et convictions de ses followers¹³³ dans ses rapports qu'il peut entretenir avec eux, une divergence semble s'afficher lorsque l'on aborde la question de la religiosité. La majorité des répondants semblent estimer, en effet, que le follower n'a pas à exprimer sa religion sur son lieu de travail. Cette appréciation, comme nous l'avons vu est partagée par les croyants baignant depuis longtemps dans la culture française.

De ce fait, le leader n'aurait, à prime abord, pas à tenir compte de leur religiosité...ce qui signifie qu'il pourrait d'une part leur imposer une certaine neutralité, mais aussi d'autre part ne pas tolérer l'expression de leur religiosité. Or comme nous l'avons vu précédemment ce n'est qu'une divergence apparente. Si on creuse un peu leur discours, ils attendent, comme les personnes n'ayant pas été élevées dans une culture française, qu'on les laisse être elles même si elles le désirent. En d'autres termes, qu'on les laisse pratiquer leurs cultes. Cela ne

¹³³ Cela peut se retrouver à travers la répartition des tâches, l'organisation du service, le type de rapports humains mis en place...

signifie pas qu'elles le feront...notamment en raison de l'ancrage culturel fort. Elles souhaitent en tout état de cause qu'on tienne compte des prescriptions et interdits religieux, tant que cela ne nuit pas à l'organisation... Cela peut se faire à travers une attitude et une attention quotidienne, notamment lors de l'affectation des tâches, ce qui rejoint les travaux de Behrendt, Matz & Göritz (2017) en la matière.

Deux autres caractéristiques, relevées par Kouzes et Posner (1993), ont été évoquées par les différents répondants. Il s'agit de l'inspiration¹³⁴ et de la compétence¹³⁵. Un élément moteur revient à chaque fois : **la communication**. Ils attendent du leader qu'il soit à l'écoute et sache faire preuve d'empathie.

Figure 52: Différentes attentes affichées en fonction des religiosités

RELIGIOSITE	CROYANT		AUTRES	
	Sous influence de la culture Française	Absence d'influence de la culture française	Déistes	Athées ¹³⁶
Attentes ¹³⁷	<p><u>ATTENTES INDIVIDUELLES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication : savoir écouter et échanger - Accompagnement et soutien - Tolérance et respect de l'individu et de ses valeurs - Respect de la vie privée VS faire preuve d'empathie - Etre libre de pratiquer s'il le souhaite - Savoir avoir la bonne distance - Savoir récompenser et sanctionner avec équité <p><u>ATTENTES COLLECTIVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication : savoir partager et associer - Sécurité financière, corporelle et/ou psychologique et garantir de bonnes conditions de travail - Faire preuve de réalisme - Etre fédérateur et moteur - Montrer l'exemple - Etre juste et équitable - Etre tolérant par rapport à une communauté et ne pas discriminer - Respect de la neutralité 			

Sans doute en raison du contexte actuel, les répondants attendent également de leur leader qu'il garantisse et assure un certain niveau de sécurité. Cette dernière, associée au fait de savoir récompenser le collaborateur lorsqu'il doit l'être, permet de créer un bon climat et se trouve être à la source d'une confiance réciproque. Or cela passe aussi par la

¹³⁴ En effet, les répondants ont émis le souhait que leur leader soit exemplaire, en termes de comportement. Qu'il évite la discrimination. Ils souhaitent qu'il soit fédérateur. Cela passe par son comportement au quotidien. Certains répondants ont également parlé de charisme. Cela passe par le fait d'être un communicant, et de savoir inspirer les salariés.

¹³⁵ Les principales compétences évoquées concernent le fait d'une part d'être réaliste, ce qui demande une connaissance du métier et de ses contraintes, et d'autre part de savoir communiquer et écouter. Ils évoquent aussi le fait que tenir compte des particularités de chacun demande un certain savoir-faire, pouvant rapidement devenir compliqué à mettre en œuvre.

¹³⁶ On peut noter que la personne « athée » de notre échantillon n'a pas de positionnement anti-religieux. Elle a indiqué « 0 » en ce qui concerne la valeur « Religieux (attaché aux croyances et à la foi religieuse) ». Les attentes d'une personne athée clairement anti-religieux (note : -1) pourrait être différente. Il conviendrait de le vérifier.

¹³⁷ On peut noter que certaines attentes peuvent être à la fois individuelles et collectives. On attend par exemple un comportement éthique et tolérant vis-à-vis du groupe, mais aussi de soi même (ce qui ne s'exprimera pas de la même façon)

communication, et le fait de savoir se positionner pour être à la fois accessible, disponible et savoir faire preuve d'autorité et de distance. Il s'agit d'un mélange un peu contradictoire qui demande éthique et compétence. La communication ici aussi est omniprésente.

Ainsi, les attentes relevées sont à la fois individuelle et collectives (Levinson et Al., 1962). En effet le leader entretient des rapports avec son équipe, mais aussi avec chacun de ses followers. Ils attendent donc qu'il garantisse collectivement une certaine sécurité, et qu'il fasse preuve de compétences particulières. Ils attendent aussi qu'il mette en place une certaine éthique dans son rapport au groupe, en faisant preuve de justice et d'équité. A côté de cela, ils souhaitent que leur leader se tienne à leur disposition en cas de problèmes, qu'il soit à l'écoute et qu'il les accompagne individuellement. Qu'il les connaisse et tienne compte de leurs particularités.

En règle générale, il s'agit d'attentes communes à l'ensemble des répondants. Toutefois, lorsque les personnes exprimant une certaine religiosité précisent qu'elles souhaitent pouvoir exercer leur culte, et que l'on tienne compte de leurs convictions, il peut s'agir à la fois :

- d'une attente générale et commune à tous
- d'une attente individuelle et spécifique

En effet, comme l'ont fait remarqués Saroglou, Kaelen, & Bègue (2015), les religions comportent des particularismes en termes de pratiques et prescriptions, et en matière d'interdits¹³⁸. On peut donc considérer qu'il y a des attentes spécifiques en fonction des religions, notamment en ce qui concerne la pratique du culte et le respect des convictions¹³⁹.

On peut donc dire que la religiosité affecte les attentes aussi bien au niveau du type de tâches à effectuer¹⁴⁰, du type de relations interpersonnelles¹⁴¹ à entretenir, et des valeurs véhiculées par l'organisation à travers sa culture d'entreprise¹⁴².

➤ **La place de la religiosité dans la mise en place d'un contrat psychologique**

On retrouve dans le cadre de notre recherche, le constat de Gouldner (1960). En effet, d'après les répondants, si les leaders prenaient l'initiative de tenir compte de la religiosité de leurs followers, cela aurait comme effet d'augmenter leur fidélité. Ils précisent que pour eux,

¹³⁸ A ce titre Sébastien précise que les obligations et pratiques des Chrétiens sont beaucoup moins contraignantes que pour les juifs et musulmans. De son côté, Rudy précise que les personnes ayant le plus de contraintes sont les musulmans, notamment en raison des horaires et du nombre de prières.

¹³⁹ Les convictions religieuses de la personne peuvent la conduire à refuser certaines pratiques de l'organisation ou de travailler dans certaines activités. Manal et Sarah disent clairement qu'elles refuseraient de travailler pour une entreprise faisant commerce du Vin, vu qu'il s'agit d'un interdit. On peut noter que certaines personnes refusent les contacts de proximité, comme dans le cas de la collègue de Sabrina qui refusait de faire la bise. Notre recherche a pu montrer que la culture nationale peut influencer la manière de lire et comprendre ces prescriptions. A ce sujet, Mouznat ne fait pas la même analyse que Sarah et Manal de l'interdiction de faire commerce du vin. Pour elle, l'interdit ne concerne que la consommation.

¹⁴⁰ Ne pas travailler sur un dossier contraire à leur religiosité

¹⁴¹ Que les collègues et le leader respectent les contraintes et pratiques liées à la religiosité (pratique de la prière, port du voile, faire ou ne pas faire la bise)

¹⁴² Certains répondants ont précisé qu'ils pouvaient s'agir d'un critère de choix, ou un élément leur faisant quitter l'organisation. Ils font souvent l'association avec l'éthique.

cela aurait pour effet d'augmenter leurs fidélités et engagement dans l'organisation¹⁴³. On peut ainsi vérifier que s'agissant d'un acte volontaire, le fait de répondre à un besoin que le follower considère comme important, augmente l'intensité de l'obligation de réciprocité.

Ainsi, même si les attentes en matière de religiosité semblent être plutôt de nature implicite, on peut estimer qu'en y répondant, le leader provoque chez le follower un sentiment de réciprocité. En ce sens, on peut effectivement considérer qu'il y a bien développement d'un contrat psychologique.

Toutefois, au vu de cette recherche, il n'est pas possible de confirmer empiriquement la nature précise de cette relation sur les contrats tacites, normatifs et sociaux.

¹⁴³ Par exemple, Rudy et Caroline précisent qu'ils sont prêts à s'impliquer davantage dans l'organisation si cette dernière et/ou le leader fait preuve de tolérance et tient compte de leur religiosité

SECTION II :

APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme cela a été abordé en introduction, l'objectif de cette recherche était de répondre à divers travaux de recherche, outre-Atlantique, concernant la prise en compte de la religion dans le leadership spirituel. De part la particularité culturelle française, ce genre d'étude est assez novateur. Il est un peu à contre-courant de ce qui est admis classiquement en touchant à une question taboue.

➤ Apport méthodologique

Ceci a demandé de penser la méthodologie avec attention afin de franchir cette difficulté. En effet, il fallait dans le cadre de cette recherche faire parler diverses personnes sur une question provoquant replis sur soi, voir même une attitude agressive.

Le contexte culturel, basé sur la rationalité et la laïcité, pouvant biaiser les réponses¹⁴⁴, il était important d'aborder la question de la religiosité indirectement. L'usage des murs d'images et des mises en situation permettaient justement de le faire. Il serait également possible de faire de l'observation ethnographique si le temps le permet.

La mise en place d'un guide d'entretien visant à franchir les représentations et les filtres mis en place par les individus est un premier apport en soi¹⁴⁵.

➤ Apport théorique

Nous avons pu à travers cette recherche montrer que la religiosité pouvait avoir un impact sur les attentes des followers. Cela permet donc de positionner la religiosité comme antécédent des « Expectations » du modèle des phases d'actions.¹⁴⁶

Notre recherche se positionne dans ce cadre théorique large proposé par Behrendt, Matz et Gôritz (2017) et répond à l'appel de nombreux chercheurs (Barth (2012), Bailey (2001), Harvey (2001), Hicks (2002)...)

Nous avons également pu établir que la culture française conditionne l'appréhension de la religiosité par l'individu, qu'il soit croyant ou non¹⁴⁷. Ainsi pour un croyant, même s'il exprime à prime abord une volonté de neutralité, et qu'il a intériorisé le fait que la religion ne doit pas s'exprimer dans l'organisation, ce dernier est demandeur de tolérance et d'attention. Il doit

¹⁴⁴ Dans le cas où la question de la religiosité est abordée directement, ce biais risque d'être beaucoup plus important.

¹⁴⁵ Même si ce dernier reste à être amélioré et qu'il convient de pousser un peu plus la méthode d'analyse, en utilisant notamment quelques outils complémentaires (étude lexicométrique par exemple), en analysant les entretiens non retranscrits, et en complétant cette analyse qualitative par un questionnaire qualitatif afin de vérifier les tendances observées

¹⁴⁶ elle agit au niveau de la « phase pré-décisionnelle ».

¹⁴⁷ Le poids culturel a été vérifié à travers la composition de l'échantillon qui comprenait trois personnes arrivées que récemment en France. Il s'agit de Sarah et Manal (deux marocaines croyantes) et Sabrina (une algérienne déiste). Ces dernières servaient alors de « témoin » et font l'objet de comparaison avec les autres répondants.

donc veiller, au moment de l'attribution des tâches, à veiller à prendre en compte les valeurs et convictions des followers...et donc leur religiosité.

En cela, nous avons montré que la prise en compte de la religiosité par les leaders pouvait être à l'origine de la constitution d'un contrat psychologique, en étant source d'un échange réciproque.

En ce sens, notre recherche a permis d'approfondir, à petite échelle, le rapport religiosité-organisation. Elle a également permis de montrer qu'il s'agissait d'un sujet de recherche pertinent, en France, en Sciences de gestion.

➤ **Apport managérial**

Notre recherche a permis de montrer que la prise en compte de la religiosité des followers pouvait être un élément de motivation. Ils pourront en conséquence développer un nouveau levier afin de favoriser l'implication des collaborateurs, et leur performance.

Elle permet également de constater que la religiosité peut-être un levier à prendre en considération lorsque l'organisation communique, notamment en matière de « Marketing RH ». Cette dimension peut parfaitement être prise en compte dans la mise en place d'une politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et rejoint la question plus globale du rapport à l'éthique (en interne et en externe).

En effet, identifier les leviers permettant de répondre aux attentes des followers mais aussi des potentiels recrues pouvant décider d'intégrer l'organisation permet de se distinguer de la concurrence. Cela est d'autant plus intéressant qu'on observe aujourd'hui un phénomène d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983).

Pour finir, cette recherche répond partiellement aux préoccupations des managers qui s'intéressent à la question de la gestion de la diversité, et vise à donner des éléments de réponses aux situations de crises liées à l'expression de la religiosité en entreprise.

➤ **Limites et « solutions » mises en œuvre**

Au terme de cette recherche, il faut soulever, qu'en raison des contraintes matérielles et humaines, des choix ont dû être faits. S'agissant d'une première recherche, ces derniers sont donc perfectibles.

Une des premières limites que l'on peut évoquer ici concerne le choix de l'échantillon. En effet, s'agissant pour l'essentiel d'anciens étudiants ou collègues, ce dernier pourrait être amené à biaiser ses réponses à travers un phénomène de « désirabilité sociale¹⁴⁸ », un effet « good will »¹⁴⁹ ainsi qu'un biais de « mémorisation »¹⁵⁰. Cela a été limité par le fait de choisir d'une part des personnes avec qui je ne suis plus en relation professionnelle, mais

¹⁴⁸ Il s'agit d'une réponse influencée par une envie d'être bien perçu par le chargé d'étude etc.

¹⁴⁹ Il s'agit de répondre au chargé d'étude avec la volonté de l'aider

¹⁵⁰ Le cas se présente lorsqu'on interroge des proches qui se souviennent de la question de recherche, et répondent en conséquence.

aussi en intégrant à l'échantillon des personnes inconnues¹⁵¹ et en ne présentant l'objet de la recherche qu'en fin d'entretien¹⁵².

Par ailleurs, les contraintes de temps ont nécessité la réduction de l'échantillon traité. Ainsi, il reste encore 9 entretiens en latence. Toutefois, s'agissant d'une recherche exploratoire, elle n'a de valeur que pour l'échantillon sélectionné. Il reste donc à poursuivre cette étude à travers un travail complémentaire post-soutenance¹⁵³. Ce mémoire prend tout de même appui sur un échantillon tentant de représenter tous les cas de religiosités possibles...avec des répondants français et étrangers (afin d'évaluer le poids de la culture nationale). Il n'a pas vocation à être représentatif mais vise à faire intervenir des personnes pouvant être confrontées à la question étudiée, à savoir la relation attentes-religiosité. Comme cela a été déjà évoqué, ce travail exploratoire, qui se veut qualitatif, devra être poursuivi d'une étude quantitative afin de pouvoir généraliser les conclusions.

Le guide d'entretien devant aborder la question de la religiosité, en tentant d'évaluer le poids de la culture, un arbitrage a dû être fait en termes de longueur et de choix des questions. Des redondances ont été volontairement proposées entre les phases 2-3 et la phase 4. Même si ce choix était volontaire, il peut être source d'un effet de lassitude¹⁵⁴ de la part du répondant. Afin d'en limiter l'effet, le guide a été construit de manière dynamique, et des sondages ont été régulièrement fait en fin d'entretien.

Par ailleurs, le terme religiosité étant délicat à appréhender, un effort d'explication a été fait en fin de guide pour en expliquer le sens.

Pour finir, en raison de l'ordre choisi en matière de choix des différentes phases, et du choix des images, il serait possible de reprocher à cette recherche la présence d'un biais de contamination¹⁵⁵. Toutefois ce dernier, comme cela a été évoqué dans l'apport méthodologique, était recherché...le but étant de favoriser l'échange et de franchir les limites liées à la thématique.

¹⁵¹ Dans le cadre de ce mémoire, il s'agit de Manal, Sabrina et Caroline.

¹⁵² Sauf pour le groupe test.

¹⁵³ Ceci est notamment envisagé afin de solidifier la validité de mon travail de recherche exploratoire servant de base à ma future recherche doctorale. Cela peut se faire à travers les 9 entretiens restant compléter par une étude quantitative.

¹⁵⁴ Il s'agit d'un biais résultant de la lassitude en raison de la longueur de l'entretien. Le répondant peut alors être amené à abréger ses réponses.

¹⁵⁵ Ce biais résulte généralement de l'ordre des questions. En effet, on a constaté que l'ordre des questions modifie les résultats.

Conclusion

Cette recherche n'est bien évidemment pas une fin en soi, mais un commencement. En tout cas c'est ce qu'on espère. Elle constitue en ce sens au début d'un projet doctoral, et souhaitons le, le début d'un programme de recherche plus large portant sur la question de la religiosité.

Comme cela a été évoqué en introduction, son objectif était notamment de préciser la thématique de recherche pouvant être développée en thèse. Or force est de constater que tout du long des entretiens, les différents répondants ont insisté sur l'importance pour eux d'avoir un leader qui communique. Ils attendent de ce dernier qu'il soit à l'écoute et qu'il échange. Cette communication, comme nous l'avons dit, peut également être un moyen d'augmenter l'attractivité de l'organisation en attirant les ressources dont elle a besoin. Elle peut être à la fois interne et externe.

Si on s'intéresse à la communication interne, ce qui semble le plus prometteur c'est d'étudier les outils à mettre en œuvre afin de franchir cette limite, à la fois légale et pratique, liée à la prise en compte par l'organisation de la religiosité. Il s'agirait ici d'une première piste de recherche.

« La religiosité. Je pense que c'est important. Le supérieur a tout intérêt à la prendre en compte. Et pour le faire... en fait il faut que...tout simplement peut-être qui... en fait moi je pars toujours sur ce principe de communication parce que je pense que c'est essentiel pour que ça fonctionne. Pour que ça fonctionne, il faut qu'il demande...ouais...je sais pas qu'il organise une réunion ou qu'il fasse un questionnaire comme là je suis en train de faire pour pouvoir prendre en compte les différents avis de chacun et les différentes religiosités de chacun...et pouvoir améliorer peut-être ce qui ne va pas...essayer de mettre en place des actions quoi » Manon

Si on s'intéresse à la communication externe, il va s'agir de s'interroger sur la manière d'intégrer cette question de la religiosité dans une stratégie de « Marketing RH ». Or ici aussi se pose la question de franchir le tabou de cette question dans une société rationnelle et sécularisée comme la France. Il pourrait s'agir ici d'une seconde question de recherche possible.

En raison des difficultés juridiques à mettre en œuvre une étude sur la religiosité des salariés, et des risques éthiques qui y sont liés, notamment en termes de discrimination, il semble plus intéressant de s'orienter vers la dimension externe de la communication. Cela est d'autant plus opportun que la thématique de la marque employeur/Marketing RH semble être un sujet de recherche répondant à un véritable intérêt théorique et managérial.

Table des figures et tableaux

Figure 1: Différents modèles de leadership (Beazley, 2002)	10
Figure 2: Organisation de la revue de littérature	14
Figure 3: Les 4 phases du modèle Rubicon.....	17
Figure 4 : Représentation intégrée du modèle des phases d'actions en lien avec le comportement du leader (Behrendt, Matz et Gôritz, 2017)	18
Figure 5: Modèle intégratif du construit motivationnel (Fenouillet, 2016)	19
Figure 6: Les comportements à adopter par le leader en fonction du modèle Rubicon (Berendt, Matz et Gôritz, 2017)	20
Figure 7 : Modèle du comportement planifié (Aizen).....	21
Figure 8: Exemple de hiérarchisation des valeurs de base	22
Figure 9 : Classification des types d'attentes (Levinson et Al., 1962)	24
Figure 10: Types d'attentes possibles des followers en fonction de leurs religiosités	26
Figure 11: Les différents types de contrats psychologiques (Rousseau, 1995)	27
Figure 12: Diffusion de la religiosité sur les quatre types de contrats dits "psychologiques"	28
Figure 13: Définition fonctionnelle de la religion (Yinger, 1970).....	30
Figure 14: Définition de la religion de Geertz (1992)	30
Figure 15 : Définition du concept de religion	32
Figure 16 : Définition du concept de religiosité	33
Figure 17: Différence entre Spiritualité et Religiosité (Giacalone et Jurkiewicz, 2003).....	34
Figure 18 : Relation Spiritualité-Religion	36
Figure 19 : Différents types de valeurs chez Rokeach.....	41
Figure 20: Le Rokeach Value Survey (RVS).....	43
Figure 21 : Les trois dimensions de la religion (Batson, 1993)	44
Figure 22 : Les deux dimensions de la religiosité (Wulff, 1991, 1997).....	44
Figure 23 : Attributs des valeurs (Schwartz, 2006)	46
Figure 24: Répartition des 57 valeurs parmi les 10 valeurs de base (Wach et Hammer, 2003)	47
Figure 25 : Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base (Schwartz, 2006)	48
Figure 26: Répartition des valeurs de base en fonction de la religiosité.....	49

Figure 27: Intégration des valeurs de base dans le modèle intégratif de la motivation (Fenouillet, 2016, p. 112).....	49
Figure 28 : Modèle théorique des relations entre les valeurs de base (Wach et Hammer, 2003).....	50
Figure 29 : Modèle de Schwartz intégrant la dimension (inclusive-exclusive) (Chataigné, 2014).....	50
Figure 30: Quelques valeurs du RVS compatibles avec la religiosité.....	51
Figure 31 : Différences de valeurs compatibles en fonction des deux dimensions - religion/spiritualité - de la religiosité.....	54
Figure 32 : Impact de la religiosité sur les comportements.....	56
Figure 33 : Impact de la religiosité sur les comportements en fonction des valeurs.....	56
Figure 34 : Fréquence des observations des faits religieux au travail (étude OFRE 2016)	58
Figure 35 : Typologie des faits religieux au travail (étude OFRE 2016)	59
Figure 36 : Relation contrôle social-attentes	60
Figure 37: Organisation de la démarche épistémologique et méthodologique.....	64
Figure 38: Chronologie de la phase empirique de la recherche	67
Figure 39: Les 4 types d'études de cas (David, 2005)	70
Figure 40 : Positionnement du mémoire dans le déroulement de l'étude de cas	71
Figure 41 : Déroulement des entretiens en 3 phases	73
Figure 42: Répartition de l'échantillon	74
Figure 43: Répartition des thématiques sur le mur d'images.....	77
Figure 44: Répartition des thématiques et valeurs dans les scénarios.....	78
Figure 45: Déroulement de la partie 3.....	84
Figure 46: Déroulement de la section 1 de la troisième partie.....	85
Figure 47: Les principales valeurs de base des répondants d'après le Schwartz Value Survey.....	87
Figure 48: Choix des répondants au niveau des murs d'images	88
Figure 49: Répartition des thématiques par interviewés	88
Figure 50: Relations entre les thématiques des murs d'images et les scénarios	89
Figure 51: Organisation de la section II Analyse et description des résultats de la recherche.....	90
Figure 52: Différentes attentes affichées en fonction des religiosités	114

BIBLIOGRAPHIE

- Alber, A. (2010). Voir le son : réflexions sur le traitement des entretiens enregistrés dans le logiciel Sonal. *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie* (5) (juillet 7). <http://socio-logos.revues.org/2482>
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2013). *Comportements humains & management*. Montreuil: Pearson.
- Baubérot, J. (2014). *La laïcité falsifiée*. Paris: La Découvert.
- Barth, I. (2012). *Management et religions: décryptage d'un lien indéfectible*. Cormelles-le-Royal: Éd. EMS, Management & société.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244.
- Bennani, A., (2015). *La prise en compte du fait religieux par les organisations: vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales: cas de la religion musulmane dans les organisations françaises*. Paris: Publibook.
- Bobineau, O., Tank-Storper, S., & Singly, F. D. (2012). *Sociologie des religions*. Paris: A. Colin.
- Calan, D. D. (2012). *Le Robert illustré & Dixel*. Paris: Le Robert.
- Chataigne, C. (2014). *Psychologie des valeurs*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.
- Day, D., (2000), Leadership Development: A Review in Context, *The Leadership Quarterly* (11), 581–606
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel*. Bruxelles: De Boeck.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fenouillet, F. (2016). *Les théories de la motivation*. Paris: Dunod.
- Gagnon, Y. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Ganassali, S. (2016). Le mur dimages en ligne: présentation et apports d'un protocole hybride. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(4), 70-88.

Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse 2e édition*. Montreuil: Pearson.

Janand, A. (2013). *Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises* (Thèse de doctorat), Université Paris II Panthéon-Assas

Hicks, D., (2002), *Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership*, *The Leadership Quarterly* (13), 379–396

Itçaina, X., (2002), *Catholicisme, économie identitaire et affinités électives : les coopératives basques comme groupements volontaires utopiques*, *Social Compass*, 49(3), p.393- 411

Janand, A. (2013). *Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises* (Thèse de doctorat), Université Paris II Panthéon-Assas.

Hennette-Vauchez, S., & Valentin, V. (2014). *L'affaire Baby Loup ou La nouvelle laïcité*. Issy-les-Moulineaux: LGDJ-Lextenso éditions

Hlady-Rispal, M. (2015). *Une stratégie de recherche en gestion*. *Revue Française De Gestion*, 41(253), 251-266.

Le comte, J. (2014). *Introduction à la psychologie positive*. Paris: Dunod.

Leeuw, A. D., Valois, P., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2015). *Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying pro-environmental behavior in high-school students: Implications for educational interventions*. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 128-138.

Lejeune, C. (2016). *Manuel d'analyse qualitative: analyser sans compter ni classer*. Louvain-la-Neuve: De boeck supérieur.

Le Moigne, J. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: Presses universitaires de France.

Lenoir, F. (2007). *Le Christ philosophe*. Paris: Plon.

Martinet, A., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.

Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). *A Network Analysis of Leadership Theory*. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403.

Morin, G. (2016). *La fabrication du leader et du leadership : analyse des processus de transformation dans trois grandes organisations* (Thèse de doctorat), Université Paris II Panthéon-Assas.

Nicolas, L. (2013). *Encodage et analyse de données qualitatives Apports et limites du logiciel Sonal comme outil de recherche en SHS*. *Adjectif.net*.
<http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article243>

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

Plane, J. (2015). *Théories du leadership: modèles classiques et contemporains*. Paris: Dunod.

Plane, J., & Noguera, F. (2016). *Le leadership: recherches et pratiques*. Paris: Vuibert.

Plivard, I. (2014). *Psychologie interculturelle*. Louvain-la-Neuve: De Boeck.

Ramboarison Lalao, L., Bah, A., Barth, I., (2015), *Pasteur, imam, prêtre et rabbin. Un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers*, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2015/52, (Vol. XXI), p. 89-123.

- Robbins, S. P., Judge, T., & Gabilliet, P. (2006). *Comportements organisationnels*. Paris: Pearson Education France.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@grh*, 1(1), 13.
- Saroglou, V. (2003). Spiritualité moderne. *Revue Théologique de Louvain*, 34(4), 473-504.
- Saroglou, V., & Muñoz-García, A. (2008). Individual Differences in Religion and Spirituality: An Issue of Personality Traits and/or Values. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 47(1), 83-101.
- Saroglou, V., Kaelen, R., & Bègue, L. (2015). *Psychologie de la religion: de la théorie au laboratoire*. Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck supérieur.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929.
- Simon, H. A. (1983). *Administration et processus de decision*. Paris: Economica.
- Thiéart, R., & al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tournier, V. (2011). Modalités et spécificités de la socialisation des jeunes musulmans en France. *Revue française de sociologie*, 52(2), 311
- Rojot, J. (2005). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel*. Bruxelles: De Boeck.
- Voynnet-Fourboul, C. (2011). La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership. *Management & Avenir*, 48(8), 202.
- Voynnet-Fourboul, C. (2014). *Diriger avec son âme: leadership et spiritualité*. Cormelles-le-Royal: Management et Société.
- Wach, M., & Hammer, B. (2003). La structure des valeurs est-elle universelle?: genèse et validation du modèle compréhensif de Schwartz. Paris: LHarmattan.
- Willaime, J. (2003). La religion : un lien social articulé au don. *Revue du MAUSS*, 22(2), 248.
- Zárate Torres, R. (2009). What Followers Want from Their Leaders: An Analytical Perspectives. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 11-23.

ANNEXES

SOMMAIRE ANNEXES

ANNEXE N ° 1 : GUIDE D'ENTRETIEN	128
ANNEXE N ° 2 : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE SCHWARTZ VALUE SURVEY	144
ANNEXE N ° 3: DETAILS DES VALEURS DE BASE DE SCHWARTZ	145

ANNEXE N ° 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

PREAMBULE

Présentation de la recherche et du déroulé de l'entretien

Bonjour.

Merci d'avoir accepté de participer à cet entretien. Comme je te l'ai expliqué je suis étudiant en m2 Recherche à l'Université Paris 2 Panthéon-Assas. Je fais une recherche portant sur l'influence des valeurs des salariés sur leurs attentes au travail. La durée moyenne de l'entretien est 1 h 30-2 heures.

L'objet de cet entretien est de pouvoir identifier la relation existante entre les valeurs et les attentes et comportements en milieu professionnel. Il n'y a donc pas de « bonnes » ou « mauvaises » réponses. L'important est de répondre avec franchise et sincérité.

Les résultats de cet entretien seront utilisés dans le cadre d'un travail de recherche universitaire. L'ensemble des réponses resteront anonymes. Je te propose d'enregistrer l'entretien afin de faciliter la retranscription... que je t'enverrai pour validation.

L'entretien se compose de plusieurs ÉTAPES indépendantes. Tout d'abord pour commencer, afin que je puisse faire connaissance avec vous j'aimerais que vous me parliez de vous et de votre activité professionnelle. Pour cela, je propose quelques questions « types » mais il n'y a pas d'impératif. L'idée est de me dire tout ce qui me permettrait de mieux te connaître.

Ensuite la seconde étape correspond à des murs d'images. Plusieurs images seront proposées. Il faudra alors choisir une image par mur et exprimer ce que tu ressens.

La troisième étape correspond à plusieurs scénarios. Il faudra alors pour chacun donner tes avis, impressions et d'expliquer puis d'imaginer ce que tu aurais fait à la place des différents protagonistes.

Pour finir, la dernière étape va servir à conclure l'entretien. Il va s'agir de compléter la présentation à travers la réalisation d'un test et une série de questions simples et rapides.

Etape 1 : Présentation de l'interviewé

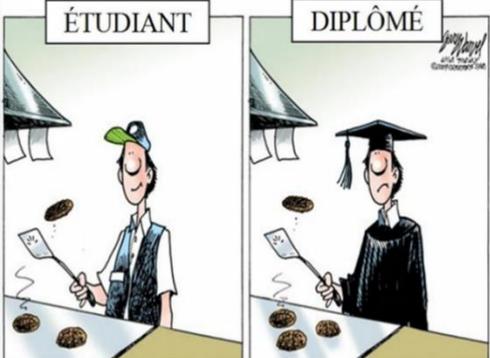
QUI ES-TU ?

Dans cette étape, je te propose de te présenter un peu pour que nous puissions faire connaissance. Je te propose quelques questions types, mais il ne s'agit que de propositions. Cette première étape est ton espace. Tu es libre d'y dire ce que tu veux.

1. Que fais-tu dans la vie ?
2. Quel est ton parcours scolaire et universitaire ?
3. Quel est ton expérience professionnelle ?
4. Dans quel type de famille as-tu grandi ?
5. Quel type d'éducation as-tu reçu ?

Etape 2 : Mur d'image

Dans cette étape, je vais te proposer cinq murs. Il faut choisir une image par mur. Il faut prendre l'image qui te parle le plus. Celle qui t'intéresse. L'idée est d'expliquer ce que tu ressens, tes impressions par rapport à cette image. Si plusieurs images te plaisent...ne t'inquiètes pas. Tout d'abord des thématiques reviennent d'un mur à l'autre...ce qui peut te permettre d'y revenir. Et puis à la fin si tu veux traiter une sixième image, c'est tout-à-fait possible. Sur chaque image je te laisserai la parole, puis je pourrai être amené à compléter ce que tu as dit par des questions éventuelles.

Numéro d'image	Images MUR 1
1	
2	

3



© Steve Greenberg – www.greenberg-art.com

4



5

LES ÉTATS-UNIS RECONNAÎSSENT ENFIN LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE



6

ADIEU CHÉRIE :
JE VAIS AIDER LE MONDE



Numéro d'image	Images MUR 2
1	
2	
3	

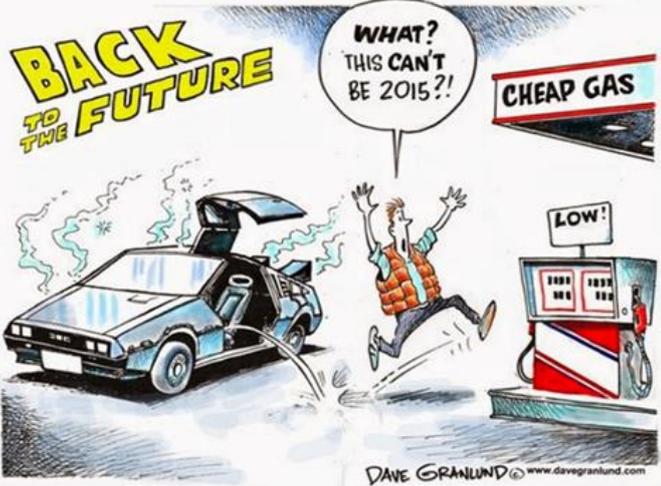
4

CHUTE DE L'ACTION VOLKSWAGEN

ON N'A PAS INSTALLÉ DE LOGICIEL POUR TRUQUER LA BOURSE ??



5



6



Numéro d'image	Images MUR 3
1	
2	
3	
4	

5	
6	

Numéro d'image	Images MUR 4
1	
2	

3	
4	
5	
6	

Numéro d'image	Images MUR 5
1	
2	
3	
4	

5	
6	

Etape 3 : Mise en situation

Plusieurs propositions de situations professionnelles vous sont proposées. Il vous est demandé pour chacune d'entre elles d'exprimer vos avis, impressions et d'imaginer d'une part ce que vous auriez fait dans cette situation, mais aussi le pire et le meilleur des scénarios possibles.

Numéros scénarios	Textes scénarios	Présence dans les différentes phases d'entretiens
1	<p>Isabelle, une de vos collègues, subit des harcèlements sexuels de la part de Samuel, votre supérieur hiérarchique. Suite à ses refus de répondre aux avances de Samuel, Isabelle se fait licencier. Elle décide de saisir la justice, et vient demander des témoignages. Elle ressort très déçue des réponses :</p> <p>Yves : « Désolé, mais je suis sur le point d'avoir une promotion...et je ne veux pas risquer de me faire mal voir »</p> <p>Pauline : « Désolée, mais je n'ai rien vu »</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase

2	<p>Martine et Hervé sont en pause devant la machine à café. Un de leurs collègues leur propose de participer à une tombola afin d'aider des réfugiés syriens à trouver un toit. Hervé lui répond : « Tu ne penses pas qu'il faudrait déjà penser aux français ! Dommage que Marine ne soit pas passée ! Elle aurait fait du ménage ! » tout en lui donnant un billet de 50€. Scandalisée par ses paroles, Martine décide d'en parler immédiatement à ses collègues et à ses supérieurs ne supportant plus de devoir travailler avec quelqu'un qu'elle considère comme intolérant. Depuis ce jour-là, dès qu'elle croise Hervé, Martine ne peut pas s'empêcher de l'insulter jusqu'à en arriver à des agressions physiques. Au vu des incidents à répétition, son supérieur direct décide de les sanctionner tous les deux, et entame une procédure de licenciement.</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase
3	<p>Votre collègue Fatima apprenant que votre entreprise a recruté les enfants de Rémi et Julie, syndicalistes CGT pour lui et adhérent du mouvement les insoumis pour elle, obtient que le DRH reçoive une de ses filles, Meriem, afin de candidater à son tour. Celle-ci se présente à l'entretien en portant un voile. L'entretien se passe mal et Meriem est éconduite. Apprenant cela, Fatima est révoltée et décide d'en parler avec Fred, son supérieur, qui a toujours été à l'écoute de ses collaborateurs. Ce dernier décide d'accompagner Fatima auprès du DRH afin de prendre sa défense et d'intervenir si nécessaire. Le DRH explique alors à Fatima qu'au vu de l'activité de l'entreprise le port du voile pourrait être préjudiciable et qu'il a réagi de la sorte en raison du règlement intérieur. Il décide de s'excuser et propose à Meriem de la recommander auprès d'un de ses amis et confrères.</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase
4	<p>Sarah est amoureuse de Christophe son supérieur hiérarchique, marié depuis 10 ans avec Deborah la gérante de l'entreprise. Christophe pense qu'un manager se doit d'être proche de ses collaborateurs. Il entretient donc une relation de proximité avec chacun d'entre eux. Lors d'un salon professionnel très arrosé, Christophe avoue à Sarah que son couple « bat de l'aile » et qu'il la trouve vraiment « très jolie ». C'est le début d'une relation amoureuse torride, dans et en dehors du lieu de travail. Deborah apprenant cela décide de se séparer immédiatement de Sarah.</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase
5	<p>Yves est un meneur d'Hommes et exerce un poste de comptable dans un cabinet d'expertise comptable. Dès qu'il y a un souci technique ou le moindre doute sur la règle comptable ou fiscale à utiliser, ses collègues vont le voir. Ses recommandations sont prises en compte du simple aide comptable à l'expert-comptable. Yves ne compte pas ses heures, et se rend disponible dès qu'un collègue ou client a besoin de lui. Lundi dernier, il a par exemple remplacé Pauline qui avait besoin de son après-midi pour organiser les préparatifs de son mariage. Le lendemain, il est allé voir un client en dehors des heures de bureau pour l'aider à préparer son contrôle fiscal et est rentré chez lui à 4h du matin. Yves est toujours le premier arrivé et le dernier sorti. Toutefois, Yves se pose des questions lorsqu'il apprend que son supérieur hiérarchique direct refuse systématiquement ses augmentations</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase

	<p>et promotions. Il en résulte qu'Yves n'a pas été augmenté depuis 15 ans...et plafonne toujours à 1500€ brut mensuel. Lorsqu'il se décide à aller en parler à son supérieur direct, ce dernier lui répond « Tout fonctionne très bien comme cela. On ne va pas remettre en question l'efficacité du service » ...en précisant « de toute façon, tu n'as pas besoin de plus...t'es juif...donc tu dois rouler sur l'or ! »</p>	
6	<p>Paul est salarié d'une petite PME spécialisée dans l'import-export. Ce dernier est très croyant. Il se rend à la messe tous les dimanches, et vis sa spiritualité à fonds. Denis, le chef d'entreprise, vient de signer un contrat très important avec une multinationale. En effet, on lui propose d'avoir l'exclusivité pour la distribution en France d'une marque très connue de vêtements. Toutefois la marque a pu connaître plusieurs scandales ces derniers mois, notamment suite à ses pratiques commerciales et ses choix industriels et éthiques. La production, localisée en Inde, utilise la main d'œuvre la plus rentable : les enfants. De plus, toujours dans une optique de rentabilité, elle utilise des colorants très nocifs pour la santé des salariés - plusieurs ont développé des cancers à leurs contacts - qu'elle déverse ensuite, après utilisation, dans la nature.</p> <p>A l'annonce de l'identité du nouveau partenaire de la PME, Paul s'offusque ouvertement. Il se sent en effet très mal à l'aise de travailler avec ce type d'entreprise. Il décide d'en parler à son prêtre...ce qui le conforte dans ses convictions.</p> <p>Le lundi suivant Paul décide d'aller voir Denis pour lui exprimer son sentiment...et son désir de ne pas travailler avec ce partenaire. Il ne veut pas en effet contribuer à tous ces péchés...et être tenu responsable, le jour du jugement dernier, des crimes commis par cette multinationale.</p> <p>Denis, surpris par cette réaction, est agacé...d'autant qu'il a déjà été confronté à une situation identique il y a 6 mois : une autre de ses salariées, Ilknur, musulmane, avait en effet refusé de travailler avec une entreprise produisant du vin pour les mêmes raisons. Il avait décidé alors de la licencier pour insubordination. Mais avec Paul la situation est différente. Il s'agit d'un salarié clé dans l'entreprise. Denis décide donc, après avoir tenté sans succès de convaincre Paul, de transmettre le dossier à quelqu'un d'autre.</p>	Scénario uniquement dans la seconde phase
7	<p>Pierre, 29 ans, est associé d'une petite start-up spécialisée dans la formation en ligne. Il s'est engagé dans ce projet, et démissionné d'un poste de cadre dans une multinationale, afin de pouvoir « vivre ses rêves » et « avoir un impact positif » dans la vie des gens. Il prend à cœur le bonheur de ses collaborateurs au travail. Il vient de décider, avec ses associés, de procéder au déménagement de l'entreprise afin de pouvoir organiser un cadre agréable à ses collaborateurs. Il estime en effet que ces collaborateurs doivent pouvoir venir passer du bon temps ici même s'ils ne travaillent pas. Il a prévu d'installer une salle de sport, et une salle destinée à la culture (avec des livres, DVD, etc.), ainsi que diverses installations destinées à augmenter leurs</p>	Scénario dans 1ere et seconde phase

	<p>bien-être (crèche, salle de prière...). Pierre souhaite privilégier un climat de confiance...en rendant transparent le salaire de chaque collaborateur et associé, en permettant à chacun de travailler au rythme qu'il désire, en proposant un compte de congés payés illimités et en tenant compte des croyances de chacun. Ainsi la start-up propose des horaires aménagés en fonction des fêtes religieuses mais aussi en fonction des calendriers politiques (élections...) ou événements familiaux (anniversaires...), et des obligations culturelles de chacun.</p>	
--	---	--

Etape 4

Voici une liste de valeurs qui peuvent servir de principes qui guident votre vie. Nous vous demandons d'en évaluer l'importance pour vous.

Avant de commencer, lisez la liste complète des valeurs. Choisissez celle qui est la plus importante pour vous et notez-la. Puis choisissez celle qui est la plus opposée à vos valeurs ou la moins importante pour vous et notez-la. L'échelle de notation va de -1 à 7.

Par exemple, si la valeur c'est le bien-être. Si c'est très important pour toi, tu n'envisages pas de vivre sans...tu mettrais par exemple 7. Si c'est contraire à tes valeurs -1. C'est neutre. Tu t'en fou. Tu mettrais 0. C'est moyennement important. Tu mettrais 3. Il n'y a pas de bonnes réponses. Il faut juste répondre de la manière la plus sincère possible.

SCHWARTZ VALUE SURVEY

Valeurs	Opposée à mes valeurs	Sans importance	Importante					Très importante	D'importance extrême
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
Égalité (chances égales pour tous)									
Harmonie intérieure (en paix avec soi-même)									
Pouvoir social (avoir du pouvoir sur autrui, dominance)									
Plaisir (satisfaction des désirs)									
Liberté (liberté de pensée et d'action)									
Vie spirituelle (accent mis sur les aspects spirituels et non matériels)									
Sentiment de ne pas être isolé (sentiment que les autres se soucient de moi)									
Ordre social (stabilité de la société)									
Vie excitante (expériences stimulantes)									
Sens de la vie (un objectif dans la vie)									
Politesse (courtoisie, bonnes manières)									

Richesses (biens matériels, argent)								
Sécurité nationale (protection de mon pays contre les ennemis)								
Respect de soi (croyance en sa propre valeur)								
Réciprocité des services rendus (éviter d'être débiteur des autres)								
Créativité (originalité, imagination)								
Un monde en paix (libéré des guerres et des conflits)								
Respect de la tradition (préserver les coutumes consacrées par le temps)								
Amour adulte (intimité profonde, émotionnelle et spirituelle)								
Autodiscipline (résistance aux tentations)								
Droit à une vie privée (non exposée aux regards indiscrets)								
Sécurité familiale (sécurité pour ceux qu'on aime)								
Reconnaissance sociale (respect, approbation émanant des autres)								
Unité avec la nature (adéquation à la nature)								
Une vie variée (remplie de défis, de nouveautés, de changements)								
Sagesse (compréhension adulte de la vie)								
Autorité (le droit de diriger ou de commander)								
Amitié vraie (des amis proches et sur qui l'on peut compter)								
Un monde de beauté (beauté de la nature et des arts)								
Justice sociale (corriger les injustices, secourir les faibles)								
Indépendant (ne compter que sur soi, autosuffisant)								
Modéré (évitant les extrêmes dans les sentiments et les actions)								
Loyal (fidèle à ses amis, au groupe des proches)								
Ambitieux (travaillant dur, volontaire)								
Large d'esprit (tolérant les croyances et les idées différentes)								
Humble (modeste, effacé)								
Audacieux (cherchant l'aventure, le risque)								

Protégeant l'environnement (préserver la nature)								
Influant (exercer un impact sur les gens et les évènements)								
Honorant ses parents et les anciens (montrant du respect)								
Choisissant ses propres buts (sélectionnant ses propres objectifs)								
En bonne santé (ne pas être malade physiquement ou mentalement)								
Compétent (capable et efficace)								
Acceptant ma part dans la vie (se soumettre aux circonstances de la vie)								
Honnête (authentique, sincère)								
Préservant mon image publique (soucieux de ne pas perdre la face)								
Obéissant (remplissant ses obligations, ayant le sens du devoir)								
Intelligent (logique, réfléchi)								
Secourable (travaillant en vue du bien-être d'autrui)								
Aimant la vie (aimant la nourriture, le sexe, les loisirs)								
Religieux (attaché aux croyances et à la foi religieuse)								
Responsable (sur qui l'on peut compter)								
Curieux (intéressé en toutes choses, explorateur)								
Indulgent (désireux de pardonner aux autres)								
Orienté vers le succès (objectif : réussir)								
Propre (net, soigné)								
Se faire plaisir (faire des choses agréables)								

Et voici pour finir les dernières questions.

Numéros de question	Questions
1	Es-tu un homme ou une femme ?
2	Ton âge ?
3	Vous êtes.... <input type="checkbox"/> Etudiant(e) <input type="checkbox"/> Apprenti(e)

	<input type="checkbox"/> Salarié(e) <input type="checkbox"/> Etudiant(e) et salarié(e)
4	<p>Vous vivez...</p> <input type="checkbox"/> seul dans votre logement <input type="checkbox"/> en couple dans son logement <input type="checkbox"/> chez vos parents <input type="checkbox"/> en itinérance
5	<p>On va parler de ton rapport à la religion. Tu es... ?</p> <input type="checkbox"/> croyant <input type="checkbox"/> athée <input type="checkbox"/> agnostique <input type="checkbox"/> déiste
6	Il s'agit de quelle religion ?
7	Est-ce que tu pratiques ? Si oui comment ?
8	<p>Qu'est-ce que la spiritualité pour toi ? Est-ce différent de la religion ? En quoi ?</p> <p>Quelle est la place de la spiritualité dans ta vie ?</p>
9	<p>Qu'est qu'un bon leader pour toi ?</p> <p>As-tu des attentes particulières de ton leader, de tes supérieurs ?</p>
10	<p>D'après toi...est-ce que ta religiosité...je dois préciser un peu le sens du mot religiosité. La religiosité correspond à un positionnement par rapport à la religion. Il s'agit d'être croyant ou pas croyant...mais aussi d'être plus ou moins pratiquant. La religiosité mesure exprime donc ta disposition sentimentale par rapport à la religion, croyant ou pas croyant, conduisant à un niveau d'engagement religieux. Donc penses-tu que ta religiosité, le fait d'être croyant et pratiquant, puisse influencer et agir sur tes décisions et comportements dans le milieu professionnel ?</p>
11	Penses-tu qu'un leader, une hiérarchie, aient intérêt à tenir compte de la religiosité des collaborateurs ?

ANNEXE N ° 2 : RESULTATS DU QUESTIONNAIRE SCHWARTZ VALUE SURVEY

SARAH

Bienveillance = 4.6 Universalisme = 4.4 Autonomie = 3.8 Sécurité = 3.4 Conformité = 3.5
Hédonisme = 6.3 Réussite = 4 Tradition = 3.8 Stimulation = 5.7 Pouvoir = 1.3

SABRINA

Bienveillance = 6 Universalisme = 4.5 Autonomie = 6.2 Sécurité = 6.2 Conformité = 2.3
Hédonisme = 6.3 Réussite = 5.8 Tradition = 2.4 Stimulation = 5.7 Pouvoir = 0.8

CAROLINE

Bienveillance = 5.2 Universalisme = 4.9 Autonomie = 4.8 Sécurité = 5.6 Conformité = 3.5
Hédonisme = 5.3 Réussite = 3.5 Tradition = 3.4 Stimulation = 1.3 Pouvoir = 0.5

RUDY

Bienveillance = 5.6 Universalisme = 4.4 Autonomie = 5.8 Sécurité = 5.4 Conformité = 5.5
Hédonisme = 6.3 Réussite = 5.5 Tradition = 3.8 Stimulation = 4 Pouvoir = 3.3

SEBASTIEN

Bienveillance = 4.8 Universalisme = 4.5 Autonomie = 2.8 Sécurité = 4.8 Conformité = 4.3
Hédonisme = 5 Réussite = 1.5 Tradition = 4 Stimulation = 2.7 Pouvoir = 0.8

MANAL

Bienveillance = 5.6 Universalisme = 6 Autonomie = 6 Sécurité = 6 Conformité = 6.5
Hédonisme = 4 Réussite = 4.5 Tradition = 4 Stimulation = 4.3 Pouvoir = 3

SOFIA

Bienveillance = 4.8 Universalisme = 4.5 Autonomie = 6 Sécurité = 5.2 Conformité = 5
Hédonisme = 5 Réussite = 6 Tradition = 5 Stimulation = 4 Pouvoir = 4.3

MOUZNAT

Bienveillance = 5.8 Universalisme = 4.1 Autonomie = 3.8 Sécurité = 5.2 Conformité = 5.5
Hédonisme = 5 Réussite = 4 Tradition = 4.4 Stimulation = 4 Pouvoir = 3.5

MANON

Bienveillance = 6.6 Universalisme = 5.1 Autonomie = 4.8 Sécurité = 5.8 Conformité = 5
Hédonisme = 4.7 Réussite = 4 Tradition = 3.2 Stimulation = 1.7 Pouvoir = 1.8

AMELIE

Bienveillance = 3.4 Universalisme = 4.8 Autonomie = 3 Sécurité = 2.2 Conformité = 3
Hédonisme = 3.7 Réussite = 3.8 Tradition = 2.2 Stimulation = 1 Pouvoir = 2.3

ANNEXE N ° 3: DETAILS DES VALEURS DE BASE DE SCHWARTZ

➤ **Autonomie (ou autodétermination)**

Motivation : indépendance de la pensée et de l'action, choisir, créer, explorer.

Valeurs : créativité, liberté, indépendance, curiosité, choisir ses propres buts.

➤ **Stimulation**

Objectif : enthousiasme, nouveauté et défis à relever dans la vie.

Valeurs : vie audacieuse, variée et passionnante.

➤ **Hédonisme**

Objectif : plaisir ou gratification sensuelle personnelle.

Valeurs : plaisir, profité de la vie.

➤ **Réussite (ou accomplissement)**

Objectif : succès personnel obtenu grâce à la manifestation de compétences socialement reconnues.

Valeurs : ambition, orientation vers le succès, compétence, influence.

➤ **Pouvoir**

Objectif : statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes.

Valeurs : autorité, leadership, dominance

➤ **Sécurité**

Objectif : sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même.

Valeurs : propreté, sécurité de la famille, sécurité nationale, stabilité de l'ordre social, réciprocité des faveurs, santé, sentiment d'appartenance.

➤ **Conformité**

Objectif : modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales.

Valeurs : autodiscipline, obéissance.

➤ **Tradition**

Objectif : respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache.

Valeurs : humilité, dévotion, respect de la tradition, modération.

➤ **Bienveillance**

Objectif : la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact.

Valeurs : serviabilité, honnêteté, pardon, loyauté, responsabilité, amitié.

➤ **Universalisme**

Objectif : compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature.

Valeurs : ouverture d'esprit, sagesse, justice sociale, égalité, paix dans le monde, monde de beauté, unité avec la nature, protection de l'environnement, harmonie intérieure.