



HAL
open science

**Les tensions de gouvernance publique liées à la
réaffirmation du principe de laïcité. Une
recherche-intervention dans une collectivité territoriale
de 10 000 habitants**

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité. Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants. *Politiques et Management public*, 2020, 37 (3-4), pp.241-258. 10.3166/pmp.37.2020.0014 . hal-03227023

HAL Id: hal-03227023

<https://hal.science/hal-03227023v1>

Submitted on 7 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité
Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants

Auteur : Hugo Gaillard, Laboratoire ARGUMans, Le Mans Université

Résumé :

Cette recherche s'intéresse aux tensions de gouvernance publique observables suite à la réaffirmation du principe de laïcité au plan national, du fait du contexte sociétal, et particulièrement l'application de cette réaffirmation au sein d'une collectivité territoriale. Une recherche intervention (focus groups, entretiens, observation participante, analyse documentaire) de trois années permet de montrer en quoi le managérialisme a contribué à l'affaiblissement de la valeur égalité que sous-tend le principe de laïcité, et en quoi il a pu générer des attentes en matière d'outils de gestion, suite à l'émergence de tensions de gouvernance publique. Le travail permet de dresser le contour d'une ingénierie de la laïcité telle que mise en œuvre dans cette collectivité, et offre les premiers repères concernant l'application et l'outillage de ce principe dans la fonction publique territoriale.

Mots clés :

Fait religieux au travail – Fonction publique territoriale – Principe de laïcité – Tensions de gouvernance publique – Recherche-intervention

Tensions in Public Governance linked to the Reaffirmation of the Principle of Laïcité
A research-intervention in a city of 10,000 inhabitants

Abstract:

This research focuses on the tensions of public governance that can be observed following the reaffirmation of the principle of *laïcité* at the national level, due to the societal context, and particularly the application of this reaffirmation within a territorial collectivity. Three years of intervention research (focus groups, interviews, participant observation, documentary analysis) will show how managerialism has contributed to the weakening of the value of equality underlying the principle of secularism, and how it may have generated expectations in terms of management tools following the emergence of public governance tensions. The work allows us to draw the outline of an engineering of *laïcité* as implemented in this community, and offers the first points of reference concerning the application and the tools of this principle in the territorial public service.

Key words:

Religious expression at work - Public Territorial sector - Principle of laïcité - Tensions of public governance - Research-intervention

Introduction

Les travaux proposés annuellement dans le cadre de l’Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE), institut piloté par Lionel Honoré, attestent chaque année d’une confrontation régulière ou occasionnelle croissante des répondants à l’expression religieuse au travail depuis 2013, année de lancement des observations (2019). Ils étaient 44% à cette époque, et sont désormais 70%. La place de la religion dans la société française, au sein de laquelle le pluralisme religieux est en pleine recomposition (Banon et Chanlat, 2018 ; Gaillard, 2020) est singulière. La loi de 1905 dite de séparation des Eglises et de l’Etat¹, accorde une place toute particulière aux agents publics, qui doivent, sur des motifs d’égalité des citoyens face aux services publics, respecter le principe de neutralité et ne pas manifester leurs convictions dans le cadre de leur exercice professionnel. Dans littérature sur l’expression religieuse au travail, le secteur public constitue un angle mort significatif (Volia et al. 2019, Honoré et al., 2019, Gaillard, 2020).

Certains travaux mettent toutefois en avant le rôle prépondérant des outils de gestion pour réduire les tensions de rôles vécues par les managers (Volia, 2020) et pour garantir l’application des postures de régulation de l’expression religieuse au travail (Galindo et Zannad, 2015 ; Gaillard, 2020). Dans un contexte sociétal bousculé et de recomposition du paysage confessionnel français (Honoré et al., 2019 ; Guillet, 2020 ; Gaillard, 2020), la fonction publique territoriale est concernée par une dynamique actuelle de réaffirmation du principe de laïcité, et son pendant déontologique de neutralité. Marqués par le managéralisme, les systèmes de gouvernance publics – que sont notamment les collectivités territoriales - et leurs agents peuvent parfois ressentir un manque de repères pour l’application de ce principe (Gaillard, 2020). Ce manque de repères peut conduire à l’émergence de tensions de gouvernance publique, du fait d’injonctions paradoxales, et de l’absence d’outils de gestion.

Ce travail, mené dans le cadre d’une recherche intervention d’une durée de 3 ans, a donc pour objectif d’étudier comprendre ***comment les outils de gestion permettent de réduire les tensions de gouvernance publique révélées par la réaffirmation du principe de laïcité***. Pour cela, nous formulons deux propositions de recherche : (1) L’absence d’outils de gestion entraîne

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000508749/2020-12-29/> (consulté le 12/12/2020)

l'apparition de tensions de gouvernance publique ; (2) Les outils de gestion, pourtant au cœur de nombreux glissements managérialistes, permettent de reconnecter le principe de laïcité à la valeur égalité.

Pour adresser ce questionnement, nous allons dans un premier temps démontrer comment le cadre théorique des tensions de gouvernance publiques permet de comprendre les points de tensions liés à l'application de la laïcité dans un contexte marqué le managérialisme, pour ensuite caractériser les tensions existantes au sein la collectivité territoriale qui constitue notre terrain de recherche. Nous considérons ici les tensions de gouvernance publiques comme le résultat de nombreuses injonctions paradoxales (Méziade et al., 2019), qui poussent certains agents à adapter ou encore à faire évoluer à la fois leurs représentations et leurs pratiques (Mazouz, Tardif, 2010 in Méziade et al., 2019). Nous étudions ici celles qui émergent en lien avec l'expression religieuse au travail, en l'absence d'outils de gestion. Enfin, nous aborderons le rôle des outils de gestion mobilisés dans le cadre d'un programme de sensibilisation à la laïcité, dans la réduction de ces tensions. Nous verrons notamment comment les compréhensions du principe peuvent alimenter ces tensions, et en quoi ces outils de gestion, attendus par les agents eux-mêmes peuvent contribuer à l'implémentation dans les pratiques professionnelles d'un principe souvent méconnu et parfois oublié. Les résultats seront ensuite discutés.

1. Le principe de laïcité : une source de tensions de gouvernance publique ?

1.1 Fait religieux au travail : l'angle mort de la fonction publique

L'étude de l'expression du fait religieux dans le contexte du travail n'est pas si récente en France. Dès la fin des années 2000, certains chercheurs commencent à s'interroger sur ce phénomène (Barth, 2012), constatant une recomposition du pluralisme religieux en France, dans un contexte plus large de globalisation des cultures (Banon et Chanlat, 2018). Toutefois, après presque 10 années de travaux, le secteur public demeure un angle mort de la recherche en management sur cet objet (Honoré et al., 2019, Volia et al., 2020), malgré l'identification de tensions entre le principe de laïcité, la lutte contre les discriminations et le management de la diversité notamment (Banon et Chanlat, 2018 ; Gaillard, 2020).

Certains rapports, et notamment le rapport dit « Zuccharelli » publié en 2016, mais aussi ceux de l'Observatoire de la Laïcité, témoignent de situations existantes et semblables à celles

observées dans le secteur privé (OFRE, 2019) (i.e prières sur le temps de travail, port de signes religieux, demandes d'absences ou d'aménagements horaires pour participer au culte), malgré un environnement juridique et managérial singulier (cf. Encadré 1).

Encadré 1 – Spécificités juridiques et managériales du secteur public concernant le fait religieux au travail.

« La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances. » (Constitution française, Art. 2)²

Constitutionnelle, la laïcité à la française, qu'il n'est d'ailleurs possible de traduire à l'international que par un *secularism* aux contours flous, est un principe consacré par la loi du 9 décembre 1905 prévoyant une stricte séparation entre les églises et l'Etat. Ne pouvant être considérée comme une opinion³, elle est le cadre qui permet leurs expressions plurielles. Encore discutée de nos jours, elle revêt des implications concrètes dans la vie de la Cité. Ainsi, elle définit notamment les relations que peut entretenir l'Etat avec les organisations culturelles et la nature de celles-ci. Ayant pour objectif principal de garantir la liberté de conscience des administrés, elle ne saurait subsister sans sa sœur jumelle, la liberté de culte.

Toutefois, pour garantir l'égalité de tous les citoyens face aux services publics, la laïcité a une fille, que l'on appelle neutralité. Cette neutralité pourrait être entendue comme l'indifférence des services publics à l'égard des cultes, justement pour ne reconnaître que des citoyens, statut aux vertus transcendantes des diversités canonisées et vantées à notre époque. Sur le plan pratique, les agents publics doivent donc s'abstenir « de manifester, dans l'exercice de ses [leurs] fonctions, ses [leurs] opinions religieuses »⁴.

Au niveau individuel, cela signifie mettre à distance, parce que l'on est au service de l'Etat, tout une partie de son identité, à des fins professionnelles mais aussi politiques, pour garantir l'une des composantes de la devise républicaine, celle de l'égalité. Statutaire, l'obligation de neutralité n'entrave pas pour autant la liberté de conscience des agents qui reste garantie. Elle fait partie des « savoir-être » des agents de la fonction publique.

Très récemment, et du fait d'un contexte particulier de retour du religieux dans l'espace public et parfois professionnel, plusieurs initiatives mettent en jeu ce principe et son appropriation par les acteurs publics. Nous prendrons deux exemples : le plan national de formation « Laïcité et Valeurs de la République »⁵ qui a pour objectif de « clarifier » le principe de la laïcité et sa mise en œuvre, ou encore le projet de loi « confortant les principes républicains »⁶, qui prévoit

² Extrait de la Constitution du 4 octobre 1958, encore en vigueur (Légifrance, consulté le 15/11/2018).

³ Comme cela est par exemple le cas en Belgique.

⁴ Article 25 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, modifié par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (Légifrance, consulté le 15/11/2018).

⁵ <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/le-plan-national-de-formation-aux-valeurs-de-la-republique-et-laicite> (consulté le 12/12/2020).

⁶ <https://theconversation.com/separatisme-un-projet-de-loi-et-beaucoup-de-questions-pour-les-services-publics-147465> (consulté le 12/12/2020)

notamment une extension du domaine de la neutralité aux structures qui exercent des missions de service public.

Dans la recherche sur l'expression religieuse au travail, plusieurs auteurs évoquent notamment l'important de la « posture », c'est-à-dire le positionnement de l'organisation vis-à-vis de l'expression religieuse de ses membres (Galindo et Zannad, 2014, 2015). Y sont notamment mises en avant les postures de déni ou de refus, caractéristiques des organisations publiques. D'autres travaux plus récents démontrent également une distinction entre la posture affichée et la posture opérationnelle, parfois difficilement lisible et aux applications diverses (Gaillard, 2019).

D'autres travaux ont également abordé l'influence du statut d'ancienne organisation publique sur le comportement des managers, dans le contexte plus large de l'étude des tensions de rôles que ces derniers vivent (Volia, 2020). Ces travaux, comme d'autres (Gaillard, 2020), pointent parfois les injonctions paradoxales, vécues par les salariés comme des incohérences, et qui peuvent générer de l'indécision ou encore des accommodements (Galindo et Zannad, 2015 ; Hennekam et al., 2018). Nous considérons ici l'expression religieuse comme polyforme, multi acteur, polysémique, et situationnelle. En effet, d'une situation à l'autre, le fait religieux peut être invisible, banalisé, déviant, ou encore transgressif (Honoré, 2020).

Spécifiquement, l'expression religieuse au travail est la résultante d'une adhésion volontaire et réversible à un corpus de valeurs, de rites, d'institutions plus ou moins formalisées qui peuvent parfois conduire les individus à ressentir une tension entre leur professionnalité et leur religiosité (Honoré, 2020). Le rôle des managers est donc de ménager ces tensions pour inscrire leur action de régulation (Galindo et Zannad, 2014 ; 2015) dans une cohérence politique et stratégique. Dans la fonction publique, le principe de laïcité et son objectif de garantie d'égalité constitue un socle prometteur en matière de régulation mais manquant de clarté au niveau opérationnel (Gaillard, 2020). Pour gagner en clarté dans leur positionnement, les organisations doivent ainsi prendre en compte leur culture, leurs contextes opérationnels, et mettre en place des outils de gestion (Synth : Galindo et Zannad, 2015 ; Gaillard, 2019, Guillet 2019 ; Volia, 2020).

1.2. Le managérialisme, l'effondrement des valeurs et la place des outils de gestion

La caractérisation du New Public Management (ci-après NPM) n'est pas si aisée bien que largement documentée. Pettigrew, dès 1997 pose quatre tendances principales que sont la quête d'efficacité ; l'externalisation pour réduire la taille ; une certaine recherche d'excellence ; et la prise en compte des (nouveaux) besoins de l'utilisateur. L'objectif y est la recherche de la performance et de résultats (Osborne et Gaebler, 1993). Cette « application aux organisations publiques ou parapubliques de la philosophie managériale issue du secteur privé » (Giordano et al., 2015) a des conséquences assez connues (e.g. décentralisation, agences ; Van Haepelen, 2012).

La place des outils de gestion dans la *doxa* et la *praxis* du NPM ne semble plus faire l'objet de débats, car ils contribuent à façonner les représentations des acteurs et à transformer les règles qu'ils appliquent ou font appliquer (Pupion et Chappoz, 2015). Nous retenons la définition de Gilbert, dans son ouvrage sur l'instrumentation de la gestion, au sein duquel il appelle instrument de gestion « tout moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion » (1998, p. 23-24).

Les travaux sur les conséquences du NPM mettent également en avant l'affaiblissement de l'éthique publique (i.e. l'intérêt général au profit des valeurs de marché, comme l'efficacité et l'efficacité), un élément particulièrement intéressant au regard de l'objet ici sous examen. La rupture culturelle induite par le NPM tend souvent à reléguer ces enjeux éthiques au second plan (e.g. sens de l'égalité : Pupion, 2015), ou à les rendre difficilement lisibles pour les acteurs (e.g. le mutualisme ; Giordano et al., 2015) à tel point que leur réalité n'est plus tangible dans les pratiques et les fonctionnements organisationnels. C'est bien ici au managérialisme qu'il est fait référence, et la tendance à la dilution des valeurs dans et par les pratiques et les outils de gestion.

Au sein du secteur public français, la fonction publique territoriale a une place singulière. Elle peut être considérée comme un système de gouvernance publique, c'est-à-dire un ensemble cohérent de valeurs, de structures organisationnelles, de cadres officiels de gestion et d'outils administratifs, incarnant des valeurs, et qui permettent à l'action publique de chercher à atteindre des objectifs (Facal & Mazouz, 2013).

Parmi les valeurs, le sens de l'égalité peut être considéré comme une composante de l'*ethos* public entendu par Fortier comme « une dynamique socio-politique caractérisant une réalité collective, dont les dispositifs de pouvoir – conçu comme relationnel – sont orientés vers une finalité démocratique et une éthique du bien commun fondant la spécificité de l'action publique » (2013, p.168). Présenté par l'auteurice comme non statique non immuable, cet *ethos* est notamment affecté par les appartenances diverses des acteurs en présence (Fortier 2013). Son corollaire, est l'obligation de neutralité des fonctionnaires.

Les difficultés à connecter le sens de l'égalité à l'exigence de neutralité des fonctionnaires, du fait de cette dynamique de managérialisme, des nouveaux besoins des usagers et des injonctions à respecter et prendre en compte leur singularité, peuvent ainsi conduire à l'apparition de tensions de gouvernance publique.

1.3. Le pouvoir explicatif du cadre théorique des tensions de gouvernance publique

Dans ce contexte de l'affaiblissement des valeurs et de la relégation de l'éthique au second plan (Pupion, 2015), de nouveaux défis se posent à l'action publique, et ses personnels. Le secteur privé, et la société dans son ensemble fournissent des espaces de choix grandissant aux individus, que ce soit au travail ou en dehors (Boyer et al., 2005 ; Cerdin et al., 2005 ; Arnaud et al., 2009). Ces mêmes organisations privées, communiquent plus largement sur les valeurs qui sous-tendent leurs stratégies de prise en compte de la diversité, y compris religieuse par des discours que l'on peut résumer par l'expression « venez comme vous êtes » (Gaillard, 2019).

En parallèle, le secteur public qui fait face à de nouveaux enjeux, est pris dans un contexte de réformes perpétuelles (Pupion, 2015), face à de nouveaux usagers (e.g. citoyens experts), et des agents avec des besoins et des attentes hétérogènes, et désormais exprimées. Pour s'adapter, les instruments de gestion et plus largement les pratiques de management public peuvent émettre des injonctions paradoxales, cela n'était d'ailleurs pas spécifique aux organisations publiques (Volia et al., 2020). Au sein de ces outils et pratiques, le poids accordé aux différents principes et valeurs pour chaque instrument de gestion peut, lui, varier (Hudon et Mazouz, 2014).

Ces variations peuvent entraîner des tensions de gouvernance publique, aux quatre niveaux identifiés par la littérature (Synth : Mazouz et Tardif, 2010 ; Mazouz et al., 2012 ; Facal et

Mazouz, 2013 ; Hudon et Mazouz, 2014). Au niveau *institutionnel*, il s'agit de considérer les *valeurs* qui guident à la prise en compte de l'intérêt général et l'organisation des services publics. Appliqué à notre objet de recherche, ce niveau fait référence notamment à la valeur de l'égalité des citoyens face aux services publics, et ce indépendamment de leurs confessions, vraie ou supposée. À un niveau *organisationnel*, des structures qui incarnent ces *valeurs* publiques et sont garantes de sa bonne application. L'observatoire de la Laïcité, qui est la structure nationale rattachée au Premier Ministre, peut être considéré comme une agence en charge de l'application et de la veille concernant ce principe, y compris au sein de la fonction publique territoriale. Au niveau *managérial*, nous retrouvons les cadres officiels de gestion. La loi déontologie de 2016 ayant contribué à la réaffirmation du principe de neutralité⁷, les rapports annuels de l'observatoire de la laïcité, ou encore le plan « laïcité et valeurs de république ». Enfin, au niveau *artéfactuel*, il s'agit des outils qui sont utilisés par les managers publics pour mettre en œuvre les valeurs qui leurs sont confiées, et à ce titre, jusqu'à une histoire récente, les instruments de gestion pour l'application du principe de laïcité restaient relativement rares. Mériade (2017) a par exemple identifié au sein de l'université, trois types de tensions liées au pilotage de la performance dans les universités, qui relèvent d'un paradoxe : (1) institutionnelles | autonomie vs hiérarchie ; (2) organisationnelles | unité vs spécificité ; (3) managériales | formel vs informel (p.19).

Enfinement, peu de travaux s'intéressent aux tensions de gouvernance publique qui émergent dans le contexte de réaffirmation d'une valeur et d'un principe associé, dans un contexte sociétal chahuté. Peu également s'intéressent à la réaffirmation institutionnelle forte d'un principe d'ordre '*quasi-quantique*', dans le sens selon lequel il a toujours été présent depuis 1905, mais qu'il n'a jamais été autant mis en avant qu'à notre époque. Ainsi, nous cherchons par ce travail à comprendre ***comment les outils de gestion permettent de réduire les tensions de gouvernance publique révélées par la réaffirmation du principe de laïcité ?***

Nous formulons ainsi deux propositions de recherche : (1) L'absence d'outils de gestion entraîne l'apparition de tensions de gouvernance publique ; (2) Les outils de gestion, pourtant au cœur de nombreux glissements managérialistes, permettent de reconnecter le principe de laïcité à la valeur égalité.

⁷ Loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires (Légifrance, consulté le 15/12/2020).

2. Méthodologie : Une étude de cas exploratoire, révélatrice et qualitative

Le présent travail de recherche a été conduit en recherche-intervention dans le cadre d'un contrat CIFRE, qui a débuté en septembre 2016 pour une durée de trois années. Les recherches concernaient le management des manifestations religieuses en contexte professionnel sur des terrains divers (secteurs privés et publics). La présente étude de cas est l'un des terrains sur lesquels le chercheur a conduit ses recherches. Il s'agit d'une collectivité territoriale sarthoise de plus de 10 000 habitants et environ 280 agents. L'étude a débuté par une recherche d'antériorité sur les différentes actions menées sur le territoire, mais aussi sur un état de l'art général en matière de recherche et une consolidation des éléments juridiques applicables aux situations de gestion rencontrées. L'un des chercheurs était à la fois chef de projet, observateur participant et en charge de produire des préconisations en matière de management opérationnel, ainsi que de stratégie à adopter par les décideurs élus. Sollicité par la collectivité pour travailler sur ces questions, avec l'objectif annoncé de « *consolider et sécuriser l'application du principe de laïcité en interne et concourir à la démarche de recherche et de questionnement sur cette problématique au niveau national* » (extrait de la journée d'accueil du chercheur).

Pour ce travail, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie qualitative exploratoire mixte combinant l'observation participante (8 sessions de formations pour 12 personnes, réunions avec les élus, la Direction générale, les organismes de formation et une conférence ayant accueillie 120 personnes⁸), des entretiens par *focus group* (avec la même population), et les entretiens semi-directifs (12 entretiens suite au projet et 10 en amont). Le choix de la méthodologie se justifie par la nécessité d'appréhender la pluralité des représentations des acteurs concernant l'objet d'étude, mais aussi pour prendre le pouls de la transmission des connaissances issues des données de terrain. La perspective constructiviste a été retenue car elle considère le processus de production des connaissances via une logique intentionnelle (Le Moigne, 1990), ici un projet de changement, mais également du fait de l'implication d'un des chercheurs dans ce processus de transformation interne.

⁸ Cette conférence a eu lieu le 17 avril, réunissant les acteurs politiques, associatifs et citoyens locaux, pour écouter débattre le Rapporteur Général de l'Observatoire de la Laïcité et un chercheur en systèmes de pensée religieuse associé à une chaire de recherche en Diversité à Dauphine.

Au total donc, 96 personnes ont participé aux focus group sur un total de 280 agents. Les mêmes agents ont participé aux formations et 17 d'entre eux ont participé à un entretien semi directif. Les 5 entretiens restants ont été effectués avec des élus ou des décideurs non sensibilisés. L'intégralité des chefs de services et encadrants opérationnels ont été formés, ainsi que tous les agents en relation directe avec l'utilisateur (40% des agents de collectivité). La non-participation des autres agents, n'étant pas en relation directe avec l'utilisateur, est due à un budget alloué contraint. Parmi les 22 entretiens semi-directifs conduits, dix l'ont été en amont du processus de collecte par observation participante et focus group. Le maire de la commune et deux adjoints ont été rencontrés pour préciser leurs préoccupations, puis, par ricochet, des chefs de services concernés par des cas relevant selon eux de la laïcité.

Les entretiens exploratoires ont permis de mettre en avant les services principalement confrontés à des problématiques, ces services ont ensuite été ciblés et l'ensemble des agents conviés à une formation qui débutait par un focus group. L'ensemble des focus group a été retranscrits et codés selon les 5 dimensions suivantes issues de nos entretiens exploratoires et de la trame de conduite des focus group : définition de la laïcité, rapport à la neutralité, problématiques rencontrées, attentes concernant la formation, attentes du niveau managérial et ou décisionnel supérieur. Nous avons ensuite identifié les tensions de gouvernance publique au sein des éléments codés, et particulièrement dans le thème « problématiques rencontrées ».

Abercrombie et *al.* ont classé l'observation participante comme un moyen d'observation et de collecte de données à couvert, sans se dévoiler (2000). Le statut du chercheur qui a principalement collecté les données étant connu de tous les acteurs⁹, tout comme le thème de ses recherches, nous l'entendons ici comme une démarche annoncée, qui ne manipule pas, et ce faisant, mobilise un certain degré d'« éthique » (Soulé, 2007, p.129).

Les focus groups quant à eux, ont eu lieu avant les formations, pour une durée d'une heure, et abordaient les thématiques suivantes, issues de la confrontation de la littérature académique, peu abondante, à la littérature professionnelle, agrémentée de l'orientation que les auteurs souhaitaient donner à l'étude : Définition de la laïcité – Rapport à la neutralité – Tensions

⁹ La formatrice en charge des sessions était modératrice des focus, ceci permettant au chercheur observateur-participant, de recueillir les données dans les meilleures conditions.

laïques rencontrées – Attentes en matière de formation – Attentes du niveau managérial ou décisionnel supérieur.

Les entretiens en amont et en aval du processus de recherche ont été conduits selon la méthode semi-directive. Les entretiens en amont suivaient un guide d’entretien construit de la même manière que le guide des focus groups. Les entretiens en aval abordaient des points qui apparaissaient nécessaires aux chercheurs afin d’approfondir l’analyse d’un élément évoqué en *focus group* ou lors de l’observation participante. La posture épistémologique et le mix méthodologique retenu n’étaient pas anodins. En effet, la construction de la problématique et l’interprétation des données sont influencés par les parties prenantes à la recherche (élus, conférenciers, formateurs, agents managers, agents) et les outils de gestion qui découleront de cette interprétation le sont également (Girin, 1986). Les résultats présentés dans la partie suivante sont donc à prendre en considération à travers ce prisme, toujours à la frontière entre l’intervention et la recherche de création de connaissances (Hatchuel, 1994).

3. Réaffirmation d’un principe, difficultés préalables et tensions de gouvernance publique

3.1. La réaffirmation d’un principe mal compris, et ses conséquences

L’un des constats forts de notre entrée sur le terrain est la multiplicité des compréhensions du principe de laïcité. Il fait finalement l’objet de peu de résistances en tant que tel, mais sa substance est largement discutée, parce qu’elle donne lieu à des comportements multiples des agents. Nous distinguons quatre (in)compréhension de ce principe et les comportement associés (Tableau 1).

Tableau 1 : Compréhensions du principe de laïcité et comportements associés.

Compréhension du principe	Synthèse (sur la base des verbatims et des observations).	Comportements
(1) Tolérance	Le principe de laïcité c’est le respect des religions et des croyances, elle permet l’adaptation	Accommoder
(2) Neutralité	La neutralité des fonctionnaires permet l’égalité des citoyens face au service public	Invisibiliser
(3) Athéisme	La laïcité, c’est la religion dans la sphère privée, au domicile, mais surement pas au travail ou dans les bâtiments publics.	Soupçons, surveillance, délation.
(4) Incompréhension	La laïcité est un concept difficile à définir et à appliquer au quotidien.	Indifférence

Pour un nombre important d'agents, y compris de managers, le principe de laïcité est un synonyme de **tolérance (1)**. Il implique pour les individus qui s'inscrivent dans cette perception, un accord philosophique sur le principe et ses implications, mais des accommodements plus locaux sur la manière de le mettre en œuvre soit pour eux personnellement, soit au niveau de leurs équipes : « *personne ne s'oppose à ce principe et tout le monde le comprend bien, enfin pour moi il est clair, mais je crois qu'on se crispe sur des petites choses parfois, on peut aussi s'adapter en bonne intelligence et au cas par cas* » (directeur/ice enfance éducation). Pour d'autres, la compréhension du principe est celle de la loi. Ces agents font clairement le lien entre l'**exigence de neutralité (2)** pour les fonctionnaires et l'égalité des citoyens face au service public. Ils évoquent ce principe comme faisant partie de l'ADN de la fonction publique, et cela entraîne l'invisibilisation de l'expression religieuse.

Certains agents eux, perçoivent le principe de laïcité comme un synonyme **d'athéisme (3)**, et donc plutôt comme une valeur. La majorité des personnes membres de ce groupe sont musulmans, et perçoivent la laïcité comme un outil de surveillance voire « *d'oppression* ». D'autres, qui ne revendiquent pas de religion, défendent cette vision de la laïcité, et la présentent comme un moyen d'émanciper les croyants. Enfin, un dernier groupe ne comprend pas vraiment ce principe, ne sont pas en capacité de le définir, et ne comprennent pas vraiment en quoi il pourrait impacter leur quotidien et leur pratique professionnelle. Cette **incompréhension (4)** du principe vient également du fait qu'ils n'ont que peu « *entendu parler* » de celui-ci avant l'étude.

Légalement, la laïcité repose sur trois principes centraux qui nous souhaitons rappeler par souci pédagogique : la liberté de conscience et celle de manifester ses convictions dans les limites de l'ordre public, qui suppose donc que l'on ne peut pas non plus être contraint à la pratique de tel ou tel dogme ; la séparation des institutions publiques et des organisations religieuses, donc la neutralité des agents publics en poste, mais pas des usagers ; l'égalité des citoyens devant la loi, sans distinctions de croyances. Ainsi, dans la fonction publique, pour les agents ils s'agit bien d'une obligation de neutralité - c'est-à-dire la compréhension (2) ci-dessus – pour soutenir l'égalité des citoyens face aux services publics. La neutralité des agents, et donc l'invisibilisation de leur culte, n'est pas motivée par un athéisme d'Etat, mais par un impératif d'égalité.

Un second constat, majoritairement partagé, est celui du sentiment qu'il s'agit d'une nouvelle responsabilité, et en quelque sorte d'un nouveau mandat des territoriaux. Une difficulté à définir concrètement qui porte cette responsabilité, et notamment la responsabilité de le faire appliquer apparaît. La rupture avec la demande d'autonomie dont certains chefs de service font habituellement état est d'ailleurs marquante, sur un sujet qui touche à l'identité et parfois au registre du tabou, il semble que la décision soit difficile à prendre. De nombreux agents indiquent également que cette réaffirmation est politique, et liée à la visibilité de l'islam dans la sphère publique, et y compris au travail.

Ces multiplicités de compréhension émergent lors des focus groupe, et contribuent à la prise de conscience de la nécessité de trouver un cadre de référence commun entre tous les acteurs : « *Je cherche des connaissances approfondies, éventuellement à remettre en question ma vision des choses, ou pas, sur des éléments plutôt flous* » (coordinateur/trice enfance éducation) ; « *Il y a d'ailleurs un conflit entre la loi française et ce que l'on pratique ici au niveau local avec les musulmans* » (agent des services à la population) ; « *Nous avons fréquemment des situations à étudier pour les agents, je pense que nous avons besoin d'une mise en place commune* » (directeur/ice des ressources humaines).

3.2. Des difficultés managériales internes qui affectent les situations

L'étape suivant la prise de conscience collective, et retenue au cours de la recherche intervention, était la définition d'un cadre commun de référence. En revenant sur une perspective historique, l'ensemble des agents étaient amenés à reconstruire le lien historique entre l'exigence d'égalité et de neutralité. Fort de ce constat de déconnexion entre les pratiques professionnelles et le principe de laïcité, le choix a été fait de proposer de discuter collectivement des situations de travail, dans un triple objectif : (1) ancrer le principe dans une réalité tangible et collective ; (2) créer une communauté professionnelle autour d'un principe aux enjeux multiples et variés ; (3) contribuer à la résolution collective de situations problématiques soumises au groupe.

D'abord, les situations soumises sont plus souvent sur le mode projectif : elles n'ont pas été vécues mais l'on craint qu'elles le soient un jour. Par ailleurs, un certain nombre de situations évoquées dans le cadre des formations et des focus group ne relève pas directement de la laïcité,

et qu'il convient de les traiter pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des situations professionnelles classiques relevant de problématiques de gestion propres. En s'assurant de la conformité de ses processus et modes de faire en management en amont, ces situations auraient pu être évitées. Le tableau suivant propose trois exemples, et nous y distinguons la réponse apportée par les agents en situation, et celle prescrite par la formatrice, parfois suite à une consultation avec le chercheur-observateur participant (Tableau 2).

Tableau 2 : Tableau de présentation de trois situations avec erreur de gestion

Situation 1 Cas du port de signes religieux et du contrôle d'identité impossible pour l'émission de titres	Situation 2 Cas des rendez-vous hors temps de travail et du port de signes religieux	Situation 3 Cas des demandes de port du burkini
Réponse apportée : « L'utilisateur doit se conformer à la laïcité, la religion n'a pas à interférer avec mon travail »	Réponse apportée : « Madame vous êtes sur un lieu de travail vous devez être neutre, je vous rappelle que nous sommes dans un bâtiment public »	Réponse apportée : « C'est un vêtement qui est interdit ici »
Compréhension du principe (3) Athéisme	Compréhension du principe (4) Incompréhension	Compréhension du principe (4) Incompréhension
Réponse prescrite : Recentrer la discussion sur le volet réglementaire systématiquement. Rappeler sa procédure et les zones qui doivent être visibles. Si possible, proposer à l'agent de retirer son signe dans un espace moins visible.	Réponse prescrite : Ne plus convoquer les agents pour la signature d'actes réglementaires en dehors de leur temps de travail.	Réponse prescrite : Rappeler que le règlement intérieur ne permet pas le port de tel ou tel type de vêtement de bain pour des raisons d'hygiène et de sécurité. Préciser si besoin qu'il ne s'agit pas ici de laïcité.

Nous constatons ici la spécificité du secteur public s'agissant du principe de laïcité : (1) celui-ci s'applique tant aux usagers qu'aux agents, mais de manière différenciée ; (2) le principe de neutralité ne s'applique que lorsque l'agent est en situation de travail ; (3) les agents sont souvent également des usagers, et bénéficient de droits et de devoirs différents selon le contexte. Plus généralement, le recueil des situations qui mettent en jeu le principe de laïcité est le suivant, avec - et il s'agit d'un élément important - une densité faible d'expression religieuse, et des demandes qui restent assez occasionnelles, mais très variées (Tableau 3).

Tableau 3 : Questionnements autour du principe de laïcité et population concernée

Type de questionnements	Agents	Usagers
Prières sur le lieu de travail	X	
Port d'un « foulard », « voile », « turban »	X	X
Port d'une barbe « religieuse »	X	
Port du <i>niqab</i>		X
Conversations religieuses entre collègues	X	
Conversations religieuses entre collègues et usagers	X	X
Conversations religieuses entre usagers		X
Gestion communale du carré confessionnel		X
Mise à disposition d'un bâtiment public à une association confessionnelle		X
Refus de retirer un signe religieux pour procéder à une vérification d'identité		X
Demandes répétées de créneaux féminins à la piscine municipale		X
Demandes du port du <i>burkini</i> à la piscine municipale		X
Menus de substitution à la restauration municipale	X	
Menus de substitution à la restauration scolaire		X
Cours d'arabes au sein de bâtiments municipaux mis à disposition qui semblent s'apparenter à des cours de religion.		X

3.3. Les tensions de gouvernance publique relatives au principe de laïcité et son application

Enfin, l'analyse des situations permet de caractériser les tensions. Quatre tensions émergent spécifiquement dans cette collectivité, chez les managers ou leurs agents.

Tension (1). Le statut de garant des droits des usagers et la gouvernance locale interventionniste. La compréhension de certains agents du principe de laïcité, mais aussi le discours des élus ou leur propension à « déjuger » des décisions prises en lien avec les usagers peut entraîner des situations d'inerties ou de contournement du principe de laïcité. Un directeur a par exemple évoqué qu'un élu lui avait demandé de procéder aux démarches pour enterrer un fœtus pour des raisons religieuses, alors que le stade de grossesse de la mère le forçait à considérer ce fœtus comme du « matériel médical », et donc ne donnait en théorie pas droit à un espace cinéraire. Un contournement du cadre en vigueur, en réponse à une demande aux fondements religieux, pour des raisons politiques, dont les administratifs n'ont en principe pas à se soucier. Les verbatims récoltés attestent d'un sentiment d'interventionnisme perçu concernant les élus au sein de leurs services de délégation devant en quelque sorte des « super chefs de service » (expression entendue dans 4 focus groups) et sortant de leur rôle de donneur d'orientation pour devenir des donneurs d'ordres, voire des élus/agents. Cette tension met en jeu les valeurs, crée une rupture d'égalité perçue, et affaiblit le cadrage administratif.

Tension (2). Le statut de garant des droits des agents et l'autonomie des services. Le fonctionnement des services en entités plus ou moins autonomes et distinctes géographiquement de la mairie centrale peut entraîner l'émergence d'accommodements locaux. Les verbatims récoltés montrent comment deux services se positionnent distinctement sur le sujet du port du voile pour les agents par exemple.

« Pour moi le fait qu'elle porte son petit foulard tous les jours ça ne change rien, au boulot elle est neutre, enfin elle ne parle de ça avec personne, et encore moins avec les usagers » (adjoint/e à la direction du service enfance éducation)

« Je sais quand le service X¹⁰, ils tolèrent le foulard, mais moi j'ai un agent qui m'a demandé de le porter, différemment que celui qu'elle porte à l'extérieur, je lui ai dit non en invoquant la laïcité, et quand elle va travailler dans ce service pour avoir des heures, elle voit des agents avec un foulard, et on lui explique que c'est ça la laïcité » (directeur/ice du service petite enfance)

Cette tension est d'ordre organisationnel, puisqu'elle traduit la difficulté à définir une posture partagée sur les différents sites.

Tension (3). Le caractère abstrait des critères de décision et l'incitation à agir en fonction des contextes. Les agents déplorent les incitations à agir qu'ils reçoivent de leur direction, sans pour autant que celle-ci ne leur fournisse de critères pour arbitrer les situations. Ils mettent en avant une grande diversité de situations potentielles et le besoin de repères managériaux, pour ne plus se résoudre à traiter les situations au cas par cas. Par ailleurs, ils constatent des incitations de la part de leurs responsables à traiter localement les situations en les contextualisant, sans fourniture préalable d'éléments pour accompagner ou appuyer la décision. Il s'agit d'une tension d'ordre managérial.

Tension (4). L'exigence de réponses formelles et l'absence d'outil de gestion. L'absence de document de référence interne est pointée comme une difficulté majeure. Le fondement légal qu'est la loi de 1905 et la circulaire de 2016 semblent ne pas suffire à appuyer l'exigence de neutralité. Les agents font appel à un positionnement clair des élus, de leurs chefs de service, et de leurs collègues, et cela passe selon eux par la formalisation opérationnelle des règles. C'est ici l'absence d'artefact qui génère l'apparition de tension, puisque les agents n'ont rien à opposer aux usagers, à leurs équipes, et rien d'opposable à eux-mêmes. Ils n'ont donc pas les

¹⁰ Nom du service maintenu confidentiel.

moyens de formaliser les réponses que l'on attend d'eux, ou perçoivent ces moyens comme insuffisants.

3.4. Vers une ingénierie de la laïcité ?

A la sortie des formations, les participants ont souhaité un positionnement plus clair des élus de la collectivité, et les managers ont exprimé un souhait d'être « *outillés* » pour faire appliquer ce principe qu'ils semblaient désormais tous comprendre. Suite à ces formations, un rapport¹¹ a été remis à l'autorité territoriale, sur proposition du chercheur. La dernière partie de ce rapport avait pour objectif de proposer des outils de gestion adaptés aux besoins concrets des parties prenantes, pour répondre aux tensions observées, particulièrement au niveau artéfactuel (Tableau 4).

¹¹ Plan du rapport : Contexte et méthodologie – Budget ajusté – Bilan quantitatif – Constats qualitatifs – Préconisations - Conclusion

Tableau 4 : 6 instruments de gestion pour répondre aux tensions de gouvernance publique.

Instrument	Détails	Objectif	Public et tension cible
(1) Formation de agents	Rappel historique et reconnexion à la valeur égalité, mise en situation, analyse de la pratique professionnelle sur la base de situations vécues, expression collective des besoins	Prise de conscience collective et repositionnement collectif du principe, mais aussi ancrage du principe dans les situations réelles.	Agents <i>Tensions (1), (2) et (4)</i>
(2) Fiches de poste	Ajout d'un encadré synthétique à toutes les fiches de poste, et invitation à signer : « [...] S'ajoutent à cela les obligations statutaires et déontologiques de discrétion et secret professionnel, de dignité, d'impartialité, de neutralité et de probité (Loi déontologie 2016, article 1). L'agent est également tenu au respect du règlement intérieur et de la charte informatique. »	Placer l'exigence de neutralité au rang de savoir-être essentiel à tout poste.	Agents <i>Tensions (2) et (4)</i>
(3) Rappel à l'embauche	un rappel systématique est proposé à l'embauche de tout agent dans le cadre des éléments déontologiques, avec description de situations concrètes déjà connues et relatives à la fonction exercée.	Inscrire le principe de laïcité dans « l'ADN RH » (sic) de la collectivité.	Agents <i>Tensions (2) et (4)</i>
(4) Guide interne	un mode d'emploi synthétique des situations les plus fréquemment rencontrées au sein de la collectivité a également été construit. Envoyé à tous les agents via le bulletin de salaire, il a été commenté par le chercheur afin de faciliter son appropriation.	Outiller les managers et les agents face aux situations qu'ils rencontrent.	Agents et élus <i>Tensions (1), (2), (3) et (4)</i>
(5) Réfèrent local	un ambassadeur local de la laïcité a été désigné et sera en charge de mettre en place des temps d'informations, mais aussi de conciliation et de médiation. Veilleur et régulateur, il est en lien avec l' élu à l'administration générale et échange au besoin avec les organisations syndicales.	Disposer d'un espace réflexif pour soumettre une situation nouvelle ou être accompagné dans une décision (pour les agents et les élus).	Agents et élus <i>Tensions (1), (2), (3)</i>
(6) Charte de la laïcité	une charte applicable aux agents de la ville ainsi qu'aux usagers a été créée, annexée au règlement intérieur de la collectivité par délibération, et affichée dans tous les sites.	Poser un référentiel commun, concerté et opérationnel de la loi de 1905.	Agents, élus et usagers <i>Tensions (1), (2), (3) et (4)</i>

Cette ingénierie de la laïcité, implémentée par les outils de gestion (e.g. formation, mode d'emploi, fiches de poste, etc.) et en externe par les initiatives ouvertes et destinées aux usagers (e.g. conférence débat inaugurale, charte, communication presse et journal municipal, etc.) a permis aux agents de reconnecter le sens de l'égalité avec l'exigence de neutralité qui est la leur. Si il n'a pas fait disparaître l'ensemble des tensions, ce travail a permis de « *reposer le cadre, créer des dispositifs d'alerte et d'étude des situations, et d'ancrer un principe un peu oublié dans le quotidien, et donc dans le réel, sans paralyser les agents qui ont aussi d'autres objectifs* » (directeur général des services).

Discussion et conclusion

Résultats et retour à la littérature. Ces résultats permettent de confirmer nos deux propositions de recherche. D’abord, (1) l’absence d’outils de gestion entraîne l’apparition de tensions de gouvernance publique concernant le principe de laïcité lorsqu’il est réaffirmé du fait d’injonctions qui relèvent de la sphère politique, et dans un contexte sociétal incertain et perturbé. Le principe apparaît mal compris et entraîne chez les managers et les élus des postures très variables face à l’expression religieuse. Les trois compréhensions du principe (i.e. tolérance ; neutralité ; athéisme) sont proches des postures identifiées par la littérature traitant de l’expression religieuse dans les organisations privées (e.g. Déni/ refus ; tolérance/laxisme et accommodements compromis ; Galindo et Zannad, 2015). Elles confirment que les positionnements individuels viennent perturber la clarté de la règle et du positionnement organisationnel face à l’expression religieuse, ainsi que la distinction entre une posture affichée et opérationnelle (Gaillard, 2019). Contrairement à ce qui avait été initialement envisagé par Mazouz et ses co-auteurs (2012), c’est bien l’absence d’outils de gestion conduit ici à l’apparition de TGP.

En ce sens, (2) les outils de gestion, pourtant au cœur de nombreux glissements managérialistes, permettent effectivement de reconnecter le principe de laïcité à la valeur égalité, mais aussi d’ancrer ce principe dans le concret. Ce faisant, ils contribuent à la fois à la clarté du positionnement, mais sont aussi des outils de sensibilisation en situation de travail, des agents bien sûr, mais aussi des usagers. Ils permettent de réduire le tiraillement entre les élus, les agents qu’ils encadrent et les usagers déjà évoqué en littérature (Codo et Soparnot, 2012), et d’éviter que les considérations individuelles des agents ne viennent affecter leur prise de décision. Enfin, ils permettent la mise en cohérence des règles entre les différents sites, conditions essentielles déjà relevées en littérature pour garantir la perception de justice des actions de régulation des comportements religieux au travail (Gaillard, 2019). Cette recherche permet également de mettre en lumière comment des erreurs d’interprétation du principe de laïcité, qui viennent des différentes compréhensions de ce principe, peuvent affecter les situations au sein desquelles des demandes liées à la religion sont exprimées.

Les résultats contribuent donc significativement à la littérature sur le fait religieux au travail, puisqu’à ce jour et à notre connaissance il s’agit de la première recherche en sciences de gestion

sur l'application du principe de laïcité (Volia et al., 2019, Honoré et al., 2019). Ce travail élargit également l'étude des tensions de gouvernance publique au domaine de la réaffirmation d'un principe relégué au second plan, et montre à quel point le managérialisme a pu rendre les agents et leurs décideurs dépendants des instruments de gestion, lorsque le contexte évolue. Certaines tensions identifiées en section 3.3, particulièrement les tensions d'ordre artéfactuel (3) et managérial (4), ne sont pas sans rappeler celles identifiées par Mériade à l'université (2017). En effet, face au principe de laïcité les managers publics et les agents sont pris entre des attentes de souplesse et des exigences de formalisme, mais aussi des attentes de cohérence et un effort de contextualisation et de spécification des cas rencontrés.

Enfin, ce travail confirme l'importance des démarches de formation prenant en compte une approche contextuelle, historique, et associant les agents à l'opérationnel, afin de créer un cadre de référence commun autour du principe de laïcité et son application au sein des structures concernées, dans la lignée des travaux de Volia, conduit au sein du groupe Orange (2020).

Recommandations managériales. Ce travail permet également de formuler un certain nombre de recommandations managériales à destination des structures publiques qui s'engagent ou s'engageront dans des démarches de sensibilisation et d'application du principe de laïcité. Elles sont au nombre de quatre : *(1) Clarifier le positionnement* politique des élus par des initiatives dont la participation est ouverte aux agents et aux usagers ; *(2) Sensibiliser les managers et les usagers* par voie de formation ou d'information sur la loi de 1905 et sa philosophie de l'égalité ; *(3) désigner des personnes ressources* qui permettent la réflexivité des agents et des élus qui seront des interlocuteurs identifiés en cas d'interrogation ; *(4) coconstruire des outils de gestion appropriables* et sur les bases des situations réellement vécues au sein des la collectivité publique. Ces outils de gestion doivent être pensés en destination des agents, des élus, ainsi que des usagers.

Limites et voies de recherche. Cette étude de cas unique, au-delà des apports précédemment discutés, présente un risque d'idiosyncrasie, et appelle donc à étudier des organisations publiques de strates similaires supérieures, ou qui comportent une densité de fait religieux plus importante (Honoré et al., 2020), et ce y compris dans d'autres versants de la fonction publique (e.g. Etat, hospitalière, etc.). Une autre limite, est que la durée de l'étude ne nous a pas permis à ce stade d'étudier sur le temps plus long l'impact significatif des outils de gestion sur le

confort perçu face au principe pour les managers et leurs équipes. Nous envisageons un retour sur le terrain, par exemple pour étudier comment les outils de gestion sont appropriés par les acteurs, en utilisant pour cela les travaux proposés par De Vaujany sur l'appropriation par l'usage (2005), ou encore ceux de Mériade (2017), pour suivre leur évolution et leur éventuelle simplification. En effet, ces différents travaux mettent en avant la possibilité de détournements, d'inadaptation ou encore d'insuffisance des outils de gestion, qui pourrait survenir avec le temps. Le rappel à l'embauche par exemple, pourrait être facilement oublié par certains managers de proximité, voire contourné pour éviter un sujet polémique selon eux. Un autre point semble important et utile à approfondir, à savoir le lien entre positionnement politique local et la nature des tensions de gouvernance, mais aussi les tensions de rôle que vivent les managers publics dans ce cadre, dans la lignée des travaux de Volia (2020). Ce travail pourrait être conduit par le biais d'étude de cas multiples, en intégrant plus largement les élus locaux au design de l'étude, et en donnant une dimension socio-politique au travail de recherche.

Bibliographie

ABERCROMBIE, N., HILL, S. & TURNER, B.S. (2000), "*Participant Observation*". in *Dictionary of Sociology*, 4th ed., Penguin Books, New York.

ARNAUD, S., FRIMOUSSE, S. & PERETTI, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294-314. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0294>

BANON P., CHANLAT J-F. (2018), « Le principe de laïcité et le pluralisme religieux en milieu de travail », tiré de Chanlat J-F. et Özbilgin M. (coordinateurs), *Management et diversité : approches thématiques*, Ste-Foy, Les presses de l'université Laval.

BOYER L., LEVET P., & SCOUARNEC A. (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Actes de la 7ième Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.

CERDIN J.-L., COLLE R. & PERETTI J.-M. (2005). « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55, p.2-21.

CODO, S. & SOPARNOT, R. (2012). Le stress des managers intermédiaires territoriaux : le rôle de l'engagement au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 85(3), 20-35. <https://doi.org/10.3917/grhu.085.0020>

DE VAUJANY, F-X. (2005). « De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion », dans de Vaujany, F.X (eds) *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Cormelles-le-Royal : Edition EMS.

FACAL, J. & MAZOUZ, B. (2013). L'imputabilité des dirigeants publics: Éléments de théorie et observations tirées de l'expérience québécoise. *Revue française de gestion*, 237(8), 117-132. <https://doi.org/10.3166/RFG.237.117-132>

- FORTIER, I. (2013). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public. @GRH, 9(4), 157-198. <https://doi.org/10.3917/grh.134.0157>
- GAILLARD, H. (2019), « 'Open the black box' : Postures régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Thierry Jolivet, 3 décembre 2019, Le Mans Université.
- GAILLARD, H. (2020), Manager l'expression religieuse au travail. Quatre études de cas. Editions AFMD, 144 p. [ISBN : 979-10-92358-50-6](#)
- GALINDO, G. & ZANNAD, H. (2014). Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), 40-53. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040>
- GALINDO, G. & ZANNAD, H. (2015). Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures [*]. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 19(5), 41-55. <https://doi.org/10.3917/rimhe.019.0041>
- GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?* Paris, Economica.
- GIORDANO, F., LE GOFF, J. & MALHERBE, D. (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le *New Public Management* : Le cas d'une union régionale de la Mutualité. *Revue française de gestion*, 247(2), 119-135.
- GIRIN, J. (1986), « L'objectivisation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », *Actes du colloque FNEGE/ISEOR*, 18-19 novembre, Paris.
- GUILLET O. (2020) « Le comportement des managers en présence d'un fait religieux au travail. Etude exploratoire des facteurs contextuels et des dynamiques comportementales sous le prisme de la théorie du comportement planifié. », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Martine Brasseur, 18 décembre, Université de Paris.
- HATCHUEL, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75. <https://doi.org/10.3917/eh.007.0059>
- HENNEKAM S., PETERSON J., TAHSSAIN-GAY L., DUMAZERT J-P. (2018). Managing religious diversity in secular organizations in France, *Employee Relations*, Vol. 40 No. 5, pp. 746-761. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0142>
- HONORE L. (2019) Religion et travail : croire au dialogue. Institut Montaigne et Observatoire du fait religieux en entreprise. <https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019#>
- HONORE, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 142(4), 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>
- HONORE, L., GALINDO, G. & ZANNAD, H. (2019). Religion et management: État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281(4), 59-77. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347>

- HUDON, P. & MAZOUZ, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et management public*, volume 3 / 2(4), 7-22. <https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007>
- LE MOIGNE J-L (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" in MARTINET, C.A, (Ed), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, p. 81-140, Paris.
- MAZOUZ, B., GARZON, C. & PICARD, P. (2012). « Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance : vers une gestion prophylactique des risques de déviance », *Management international*, Vol.16, N°3, p. 92-100.
- MAZOUZ, B. & TARDIF, M. (2010). « À propos de la performance : l'Arlésienne de la sphère publique » dans Proulx, D. (éds), *Management des organisations publiques : théorie et applications*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 2e éd., p. 31-61.
- MERIADE, L. (2017). L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP): L'exemple des simplifications des indicateurs de performance dans le système universitaire français. *Management International*, 21, 12-27. <https://doi.org/10.7202/1053575ar>
- MERIADE, L., ROCHETTE, C. & TALBOT, D. (2019). Vers un management des tensions de gouvernance publique dans les établissements de santé : Une proposition de réponse par l'analyse des proximités. *Innovations*, 3(3), 169-199. <https://doi.org/10.3917/inno.060.0169>
- OSBORNE, D. ET GAEBLER, T. (1993) *Reinventing Government : How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York : Penguin
- PETTIGREW A. (1997). « Andrew Pettigrew : Le New Public Management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé », *Revue française de gestion*, n° 115, p. 113-120.
- PUPION, P. (2015). NPM ou bonne administration : le rôle de l'éthique. *Gestion et management public*, volume 4 / 2(4), 1-3. <https://doi.org/10.3917/gmp.042.0001>
- PUPION, P. & CHAPPOZ, Y. (2015). L'outil de gestion au service du NPM. *Gestion et management public*, volume 4 / 1(3), 1-2. <https://doi.org/10.3917/gmp.041.0001>
- SOULE B. (2007), Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches qualitatives*, Vol. 27, 1, p. 127-140.
- VAN HAEPEREN, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus : Le cas de l'administration régionale wallonne. *Reflets et perspectives de la vie économique*, tome li(2), 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>
- VOLIA J-C., GUILLET O., GAILLARD H. (2019). « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et voix/voies de recherche », *30ème Congrès de l'AGRH*, IAE de Bordeaux & KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre.
- VOLIA J-C. (2020) Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité. Une recherche intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction de Martine Basseur et Isabelle Barth, 18 décembre, Université de Paris.
- (2016) Rapport de la commission « Laïcité et Fonction publique » présidée par Émile Zuccarelli, 9 décembre.