

Les enjeux d'un modèle de management basé sur la religion

Elsa George

Sous la direction de Mme Pereira Pündrich,

Etudiant 21608493

Année universitaire 2021/2022

Soutenu le 8 septembre 2022

Dans le cadre de la préparation au diplôme MAE

EM Strasbourg



Remerciements

Je tiens à remercier :
ma tutrice universitaire, Mme Pereira Pündrich pour ses conseils et préconisations
durant la rédaction de ce mémoire,
toute l'équipe Oberlin qui m'a accueillie et en particulier ma responsable, Mme
Kérimian pour son aide précieuse durant mon stage,
Mr.Ramboarison-Lalao et Mme Broye pour leur aide,
et toute l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg.

Résumé

Ce travail a pour objectif l'analyse d'un modèle de management basé sur la religion et la définition de ses enjeux. En utilisant une méthode qualitative, nous déclinons les résultats en plusieurs thèmes relatifs au management tels que le recrutement ou le climat social de l'entreprise. Ces résultats sont ensuite comparés à la fois aux théories relatives à ces domaines et aux informations données par la religion sur ce même thème. La conclusion se fait par un récapitulatif des enjeux, bénéfices et contraintes de chaque aspect du management fondé sur la religion et propose une ouverture vers de futures recherches.

Sommaire

Remerciements	1
Résumé	2
Sommaire	3
Introduction	5
Revue de littérature	6
Méthodologie	9
Présentation du terrain	9
Présentation des méthodes utilisées	11
Présentation des résultats	13
L'omniprésence de la religion	13
La vision de l'entreprise	14
La structure de l'organisation	15
Relations à l'autorité	16
L'autorité de Dieu	18
Bienveillance et difficultés à la maintenir	18
Droit à l'erreur	20
Cohésion d'équipe	22
Le climat social de l'équipe	22
La participation	23
L'objectif commun	25
La cohésion autour d'un leader	26
Motivation	27
Organisation	28
Le recrutement	30
La formation professionnelle	32
L'intégration	34
Confrontations et comparaisons : les théories face à la religion	35
Valeurs en entreprises	35
L'enjeu du droit à l'erreur	37
La bienveillance	38
Le recrutement	40
L'intégration	41
La cohésion d'équipe	42
La motivation extrinsèque et intrinsèque	43
Le leadership	44

Conclusion	47
Bibliographie	50
Annexes	64

I. Introduction

Le fait religieux en entreprise n'est pas un phénomène nouveau. En 2012, date de lancement du Baromètre, 44 % des encadrants déclaraient déjà faire face à des faits religieux en situation de travail. En 2021, c'est 66,5 % qui observent, occasionnellement ou régulièrement, ce type de faits. (Observatoire du fait religieux, 2020/2021)

Dans la plupart des cas, le fait religieux n'est pas perçu comme négatif, mais cela reste un paramètre de plus de plus auquel il faut s'adapter, puisque 54% des cas nécessitent une intervention managériale, pour une demande d'aménagement des horaires de travail par exemple. Autrement dit, la place de la religion devient de plus en plus importante dans les entreprises, et notamment pour les managers.

De nombreux modèles de management existent à l'heure actuelle, comme le modèle scientifique, le modèles des relations humaines ou le modèle ouvert pour ne citer qu'eux. On les définit en général comme un ensemble de pratiques et de valeurs fondés sur une conception particulière du travail, des ressources et de l'entreprise.

La religion, et dans notre cas la religion chrétienne peut se rapprocher de cette définition. Bien que la religion compte de multiples définitions en raison de la subjectivité et de la complexité du thème, on peut définir la religion comme un ensemble de principes, pratiques et normes fondées sur des valeurs propres à une certaine conception du monde.

Dans ce contexte de regain d'attention pour la religion, il m'a semblé cohérent de m'intéresser à un modèle qui rassemble justement management et religion. Il s'agit plus précisément d'un modèle de management dont les principes et les valeurs de bases sont celles de la religion chrétienne évangélique. Venant moi-même du milieu chrétien, je me suis naturellement intéressée à l'impact que pouvait avoir la religion sur mon domaine de recherche, le management. J'ai trouvé cohérent d'utiliser ma connaissance du milieu pour obtenir une chance d'étudier et d'analyser de près un modèle de management basé sur la religion.

Pour ce travail de recherche, nous verrons d'abord le contexte dans lequel cette organisation s'est créée, ainsi que la méthode de travail utilisée pour l'étudier. Ensuite, nous étudierons les résultats obtenus dans divers domaine du management tels que le processus de recrutement ou l'autorité dans l'entreprise. Nous comparerons ensuite des théories afférentes à ces domaines à nos résultats et les textes à la base de la religion. Pour finir, nous récapitulerons les apports de ce travail et nous proposerons des pistes d'améliorations pour l'organisation étudiée.

II. Revue de littérature

Présente depuis plus de deux mille ans dans le monde, la religion chrétienne a été la religion majoritaire en France pendant plusieurs siècles. Cette présence a eu un impact dans de nombreux domaines, comme l'éducation (Antoine Léon, Pierre Roche, 2012) ou le droit (Raymond Goy, 1998). Dans le domaine de la gestion, l'influence de la religion n'est pas négligeable. Elle est notamment à l'origine de la mise en place de jours de repos, et a évolué notamment grâce aux ordres monastiques. C'est d'ailleurs un moine qui est à l'origine de la formalisation de la comptabilité (de Vaujany, 2007).

Fait intéressant, les débuts du management tel qu'on le connaît avec l'apparition du dirigeant salarié entre 1880 et 1920, coïncident avec la séparation entre l'Eglise et l'Etat en 1905. C'est l'époque de l'apparition du management scientifique avec Taylor (Kirat, Marty, 2021). Bien sûr, le management en tant que pratique existait bien avant sa formalisation, et ce dans de nombreuses civilisations.

Le modèle de management scientifique se concentre sur la performance, parfois au détriment de l'humain qui est employé. En parallèle de ce modèle se développe le modèle des relations humaines, qui compte notamment Maslow et sa fameuse pyramide des besoins. S'il met l'accent sur la relation avec les salariés, le social et l'environnement de travail, la finalité reste similaire au modèle scientifique et se concentre également sur la productivité (Amparo, Lamoureux, 2019).

Suite à cela se développent de nombreux modèles, comme le modèle ouvert, le modèle de la contingence ou encore le modèle complexe. (Burger-Helmchen, Hussler, Muller, 2019). Tous ces modèles ont également ouvert la voie à d'autres types de management, comme le management par les valeurs ou le modèle de l'entreprise libérée (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017).

Tous ces modèles ont toutefois un point commun : ils ont pour rôle de permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs en mettant à profit les ressources humaines et matérielles dont l'entreprise dispose.

La différence se fait généralement dans la manière dont les ressources en question vont être considérées et utilisées.

La religion est un concept compliqué à définir, et il existe de nombreuses définitions Pour Jean-Paul Willaime, la religion est définie comme

- une activité sociale

La religion requiert la création et le maintien d'une communauté, et c'est cette communauté qui permet de donner la dimension sociale à la religion.

- une organisation

Parce que la religion est à l'origine de la création de structures et de dispositifs destinés à durer, et qu'elle met en place des processus de fonctionnement et des hiérarchie

- une idéologie

Car la religion est également un ensemble de pratiques, de représentations et de comportements qui sont diffusés au sein de la communauté.

Selon, Géraldine Galindo et Hédia Zannad, la religion est d'abord quelque chose d'individuel : la relation avec le sacré, les croyances et les pratiques qui en découlent sont propres à chaque individu. Dans cette dimension, la religion reste une affaire privée, qui n'impacte pas la vie de l'entreprise, tant que le salarié ne la partage pas. La deuxième dimension qu'elles associent à la religion est la dimension collective, puisque la religion ne peut devenir religion si elle n'est pratiquée par une communauté. Cette communauté peut ensuite être à l'origine de contraintes qui entravent la relation entre l'individu et l'entreprise.

Enfin, pour Lionel Honoré, *la religion est un concept qui possède de multiples facettes : la religion est un système de pratiques et de croyances associé à une tradition et à une communauté au sein de laquelle il existe un consensus sur « en quoi croire » et « comment pratiquer ». La religion renverrait également à des institutions, des textes et des lieux de culte. Elle renverrait ensuite à un discours sur le monde, des dogmes, des normes de comportements. Enfin, elle associe les notions de transcendance, de divinité, de vérité et de quête de l'idéal.*

Les premiers travaux reliant religion et monde du travail apparaissent aux Etats-Unis à la fin des années 90, avec Davidson, J. C., & Caddell, D. P. (1994) qui travaille sur le lien entre la religion et le sens donné au travail, Laabs, J. J. (1995). Balancing spirituality and work puis l'année suivante Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work par Gilbert W. Fairholm.

Le thème est alors encore désigné sous le terme de spiritualité, qui est une notion distincte de la religion, mais c'est bien la religion chrétienne qui est l'influence principale de ces travaux.

Au début des années 2000, l'intégration de la spiritualité dans le management fait l'objet de nombreux travaux non seulement aux Etats-Unis (Krishnakumar, S. and Neck, C.P. 2002), (Carole L. Jurkiewicz, Robert A. Giacalone, 2004), mais aussi en Europe (Spirituality and ethics in business Corinne McLaughlin 2005).

Durant cette période, les Etats-Unis seront à l'origine de nombreuses publications sur les liens entre la religion et le leadership, l'intégration de valeurs chrétiennes dans le management, (Brügger, T. & Kretzschmar, L., 2015), la religion et le sens du travail (Ashar, H., Lane-Maher, M. 2004), ou encore la religion et la performance au travail (Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A., 2004),

La place de la religion dans le management a fait l'objet de plusieurs études durant les dernières années. On peut citer :

Lionel Honoré, qui est l'auteur de nombreux travaux sur la religion en entreprise et le fait religieux, mais aussi Hédia Zannad et Géraldine Galindo. Les travaux de Géraldine Galindo et Lionel Honoré comptent parmi les plus importants sur la religion au travail. On peut citer notamment des travaux s'intéressant à la régulation du fait religieux en entreprise (Galindo et Slurpy, 2010), ainsi que des travaux proposant une grille d'analyse des postures de management face au fait religieux (Galindo, Zannad, 2014). Ces trois chercheurs ont également collaboré à la création d'un travail résumant la situation actuelle de la religion en management, publié en 2019 dans la revue française de gestion. On trouve également parmi les travaux

d'Honoré plusieurs articles centré sur les enjeux du fait religieux au travail (Honoré, 2014, 2016, 2019, 2020, 2021).

D'autres ont travaillé sur l'intégration de la religion dans le management, mais c'est un champ qui reste peu exploré, puisque nous n'avons pu trouver qu'un travail de recherche académique français sur le sujet : Enjeux et limites de la doctrine sociale catholique comme orientation managériale (Estay, Etogo, Tedongmo Teko, 2019) qui explore les enjeux et les limites d'un management orienté grâce aux principes de la religion chrétienne catholique. Cependant, on trouve plus de matière sur le sujet du leadership, sujet qui est au centre de l'attention ces dernières années, et qui connaît différents courants, dont le servant leadership, basé essentiellement sur la façon de diriger que l'on peut trouver chez des pasteurs, comme on peut le voir dans Understanding HRM in Religious Organizations: HRM Practices Within Two Churches of the Protestant Federation of France (Ramboarison L., 2018). Il s'intéresse également aux pratiques des managers musulmans et chrétiens (Ramboarison-Lalao, L. & Gannouni, K., 2017). Le servant leadership fait l'objet de plusieurs travaux (Belet, D., 2013), comme son impact sur la performance (Bieńkowska , Koszela, Ludwikowska, Tworek, 2022), ou bien une recherche plus philosophique sur les fondements du modèle de servant leader (Qureshi, Saraih, 2022). On trouve également parmi ces travaux ceux de Voynnet Fourboul, C., 2016 et 2021

Un autre dimension du rapport entre management et religion a été explorée par De Vaujany, qui s'est lui concentré sur la relation historique entre les sciences de gestions et la religion (de Vaujany, 2007). On apprend notamment dans ses travaux que la religion a longtemps façonné les pratiques de gestion, étant donné que pendant longtemps, les membres du clergé faisaient partie des rares personnes à être à la fois lettrées et membres de grandes organisation tels que les ordres.

On peut constater ici que la plupart des travaux cités sont assez récents, ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, après sa séparation d'avec l'Etat en 1905, la religion chrétienne et en particulier catholique a peu à peu perdu de son influence dans la société, et notamment dans le monde de l'entreprise. Sa présence jusque-là peu contestée, a été remise en question, et la religion a ensuite été limitée au seul cadre privé. De ce fait, durant les décennies suivant la séparation, la religion n'avait pas lieu d'apparaître dans les entreprises, généralement laïques.

Toutefois, on peut voir que depuis une dizaine d'année, la religion, et même les religions, sont devenues un sujet au centre de l'attention (Galindo, Surply, 2010). Avec la montée de l'islam, et l'arrivée de nouvelles religions comme le bouddisme, les tensions entre le monde civil et le monde religieux sont ravivées. L'islam en particulier questionne les normes (Galindo, Zannad) et apporte des changements dans les entreprises.

Aujourd'hui, on attend souvent des employés qu'ils s'investissent personnellement dans l'entreprise, afin de ne pas traiter leur emploi comme un simple "job alimentaire", mais comme un travail qui a réellement du sens pour eux. Seulement, l'implication de l'employé en tant que personne, et non en tant que "employé" inclut l'intégration de cette personne, et donc l'implication de valeurs personnelles comme

la religion ou les croyances propres à cette personne. Les managers se retrouvent donc de plus en plus souvent face à un phénomène de "fait religieux".

Le fait religieux en entreprise peut prendre plusieurs formes, comme du prosélytisme, le refus de travailler avec certaines personnes, ou l'absentéisme lors d'événements religieux. Il est de manière générale considérée comme l'expression d'une conviction religieuse qui entre en conflit avec l'entreprise. Les managers ne savent pas toujours répondre correctement face aux manifestations de fait religieux, ce qui en fait un enjeu majeur pour le management.

Ainsi, la majorité de la littérature française reliant management et religion porte sur les faits religieux : définition, quantification, gestion du fait religieux sont les thèmes les plus fréquents. On remarque également que plusieurs des travaux cités utilisent une méthode quantitative, qui permet d'obtenir des données statistiques mais peut manquer de précision dans les nuances et les particularités de chaque modèle.

On retrouve cette problématique dans les travaux de Lionel Honoré : *"La plupart des travaux centrés sur la religion et la religiosité au travail ont pour point de départ soit une modélisation du fonctionnement de l'organisation fondée sur les principes religieux, soit une modélisation de ce qu'est un individu croyant et pratiquant et de ces comportements. Nous manquons en revanche de travaux adductifs centrés sur l'analyse du fonctionnement concret des entreprises qui s'organisent et organisent leur management en référence à la religion ainsi que sur les comportements concrets des pratiquants et sur les situations de travail et de management marquées par le fait religieux. Au-delà des apports des approches quantitatives qui ont permis de baliser ce champ de recherche il est nécessaire de développer à présent des travaux plus ethnographiques, critiques et compréhensifs, s'appuyant davantage sur des analyses de cas et de situations."*

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser de manière qualitative les pratiques et les principes d'un modèle de management basé sur la religion afin de définir les enjeux auxquels il doit faire face à l'heure actuelle et ceux qui pourront se présenter dans le futur.

Après une présentation de nos méthodes de recherches et du terrain étudié, nous présenterons les résultats de notre étude dans les différents domaines du management puis nous discuterons des enjeux découverts dans ces domaines avant de conclure sur les apports de l'étude.

III. Méthodologie

A. Présentation du terrain

L'école Oberlin qui a été le sujet de cette étude est directement reliée à l'église de la Porte Ouverte à Mulhouse. Créée dans les années 60 par Jean Peterschmitt et son épouse, l'église a connu une croissance importante. D'une trentaine de membre les

premières années, elle n'a cessé de s'agrandir, en témoignent les nombreux changements de locaux qui ont été nécessaires pour accueillir tous les membres. La salle utilisée actuellement pour les rassemblements dominicaux peut contenir jusqu'à 3000 personnes. L'église possède également une large communauté en ligne, grâce à la diffusion en direct des cultes avec l'aide d'une équipe de cameraman. Chaque session compte en moyenne 21K de vues.

Par ailleurs, l'église de la Porte Ouverte est à l'origine de nombreux pôles d'activités secondaires. Lors des rassemblements par exemple, des services d'accueil, de sécurité et de poste de secours sont assurés par des membres bénévoles.

Elle possède également plusieurs pôles consacrés aux jeunes générations.

L'un de ces pôles est Impact Jeunesse, qui réunit les jeunes entre 15 et 21 ans. Ce pôle organise notamment des réunions régulières, mais aussi des week-ends, des summer camps, et des voyages missionnaires. Impact Jeunesse est également à l'origine de l'événement Ze Rencontre, qui réunit des jeunes venant de toute la France dans les locaux de l'église pendant un week-end.

Ensuite, l'église compte aussi un pôle consacré aux adolescents génération ados. Ce Pôle est le responsable de l'organisation de clubs le dimanche, qui propose aux adolescents entre 13 et 15 ans des activités adaptées à leur âge et leurs besoins. Ce pôle organise également des week-ends.

Enfin, le pôle le plus ancien : le pôle génération enfants. Il propose de nombreux services consacrés aux enfants et aux jeunes. Ce pôle organise notamment des colos durant l'été, la grande fête de Noël, ou encore les clubs. Ces clubs, ouverts les jours de culte, offrent aux parents la possibilité de faire garder leurs enfants durant une partie du culte. Les enfants sont séparés par tranche d'âge et encadrés par des animateurs. Chaque club propose des activités variées et adaptées à l'âge des enfants. Tous les enfants, depuis les plus petits (0-2 ans) qui vont à la garderie, jusqu'aux plus grands qui participent au club "ados"(13-15), peuvent trouver leur club. Après quinze ans, les enfants ont le choix entre plusieurs possibilités : rester au club des "ados" jusqu'à dix-huit ans, entrer à Impact Jeunesse, qui réunit les jeunes entre 15 et 25 ans, ou encore participer aux cultes avec les adultes.

Le pôle enfant, qui a existé bien avant le pôle ado et le pôle impact jeunesse, a contribué à la création de ces derniers.

Ce pôle est l'un des tous premiers services qui a été mis en place au sein de l'église, en raison de l'importance qu'ont les enfants et les jeunes pour les fondateurs de l'église.

Cependant, il a semblé aux pasteurs que prendre en charge les enfants seulement le dimanche n'était pas suffisant, et très vite a émergé la volonté de pouvoir faire plus pour la jeune génération. C'est d'ailleurs le pasteur Samuel Peterschmitt qui est à l'origine du projet d'école chrétienne.

Créée en 2017, l'école Oberlin à Mulhouse compte aujourd'hui moins d'une dizaine de salariés, huit personnes au total. Elle est rattachée à l'Eglise de la Porte Ouverte, à Mulhouse, et utilise les locaux de l'église pendant la semaine. Cette organisation implique un déménagement hebdomadaire des classes le vendredi soir pour permettre l'utilisation des locaux par l'église durant le week-end. L'école Oberlin est

une école privée et confessionnelle. Elle a pour vocation de remettre Dieu au centre de l'éducation. Les objectifs de l'école sont listés comme suit :

- Connaître Dieu
- Aimer son prochain
- Découvrir son identité
- Servir la cité

L'école a également comme objectif de rendre son éducation accessible au plus grand nombre, et pratique donc des tarifs étudiés sur demande des parents. En effet, les élèves viennent de milieux sociaux variés et certains ont recours à ce dispositif afin de pouvoir accéder à l'école.

Les élèves forment un group hétérogène sur le plan religieux également : si certains viennent de familles chrétiennes et notamment de familles membres de la Porte Ouverte ou des familles des pasteurs de l'église, d'autres viennent de familles sans religion ou même de confessions différentes. Lors du processus d'inscription d'un élève, les familles s'entretiennent avec la directrice qui leur explique le principe de fonctionnement de l'école, afin d'éviter toute contestation par la suite.

Le personnel salarié est constitué d'une équipe d'enseignantes, d'une responsable de périscolaire et d'une équipe administrative. Les enseignantes sont toutes de sexe féminin, entre 25 et 60 ans (ce qui n'est pas un choix délibéré mais un hasard de recrutement). Elles ont toutes déclaré être chrétiennes pratiquantes.

L'école emploie également de nombreux bénévoles pour le périscolaire et pour l'administratif.

L'école emploie cette année trois jeunes en service civique, qui travaillent essentiellement au périscolaire et dans les cours de sport de l'école. Ils apportent leur assistance lors des sorties scolaires, de même que les stagiaires. Durant le temps que j'ai passé à l'école Oberlin, l'établissement a accueilli trois autres stagiaires pour des durées allant de quelques jours à un mois.

Le président de l'école, M. Young, est également pasteur à la Porte Ouverte et responsable du pôle enfants de l'église. Il succède à ce poste au pasteur Claude Greder, président de l'école à sa fondation.

B. Présentation des méthodes utilisées

Pour collecter les données nécessaires au travail de recherche, j'ai préféré la méthode qualitative, et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, mon terrain de recherche est relativement limité, puisque l'équipe pédagogique dans sa totalité n'excède pas une quinzaine de personnes. Une méthode quantitative ne serait pas fiable puisque cet effectif ne me permettrait pas d'atteindre la saturation.

La méthode qualitative, en revanche, me permet d'obtenir des données plus riches et plus nuancées qui rendent la saturation possible.

Ensuite, la méthode qualitative utilise principalement les situations naturelles comme source primaire de données. Cette méthode permet aussi de prendre en compte des données plus subtiles comme le langage corporel.

Enfin, ma recherche n'a pas pour but de classer les résultats de manière quantitative en recoupant de grandes quantités de données, mais de se concentrer sur ce terrain de recherche en particulier.

Grâce aux différentes données recueillies, j'ai ensuite utilisé une méthode d'analyse de contenu. Pour cette analyse, j'ai d'abord séparé les extraits par thématiques, telles que la formation, le recrutement, l'organisation, l'évolution personnelle, ou le travail d'équipe.

Puis dans chacun de ces thèmes, j'ai rassemblé toutes les mentions qui avaient trait à la religion afin d'établir la relation entre chaque thème et la religion grâce à une analyse de contenu.

Plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées :

D'abord, j'ai eu accès à de nombreux documents de l'école, comme leurs documents financiers, les contrats des salariés, ou encore la charte de l'établissement. Les réseaux sociaux de l'école m'ont également fourni des informations.

Ces sources d'informations ont été analysées avec la même méthode que les entretiens informels.

Grâce à ma présence sur le terrain et une grande liberté de mouvement, j'ai pu collecter de nombreuses données par observation de situations naturelles.

Un questionnaire a aussi été créé afin de récolter des informations auprès des salariés.

Le questionnaire a été établi en "incomplet" questions. Pour le créer, j'ai utilisé comme modèle "incomplet". Le nombre de questions a été réduit afin d'obtenir le plus de réponses possibles. Le but du questionnaire est de former une base de données sur lesquelles se fonder lors de l'analyse. Il permet d'établir certaines informations comme l'âge ou la confession des personnes interrogées et leur sentiment général quant à leur lieu de travail ou l'équipe avec qui ils travaillent.

Ce questionnaire n'a pas pour objectif d'obtenir une vision précise et nuancée du ressenti de chaque personne. Ces informations seront obtenues par le biais des observations et des entretiens informels. Afin d'obtenir assez de données pour arriver à saturation, j'ai réalisé un nombre important de ces entretiens informels.

Enfin, deux entretiens semi-directifs ont été tenus, l'un avec la directrice de l'école et l'autre avec le vice-président de l'école.

Lors de ma période de stage, j'ai pu assister à un bilan annuel réunissant toute l'équipe pédagogique, qui m'a fourni des informations supplémentaires.

Les entretiens n'ont pas été enregistrés en raison du malaise provoqué par la proposition d'enregistrement. Plusieurs membres de l'équipe enseignant ont mentionné ne pas apprécier être enregistrés ou filmés. Ces informations ont donc orienté mes choix vers des entretiens informels afin que les répondants soient plus à l'aise. De plus, en raison des obligations personnelles et professionnelles des

salariés, l'organisation d'un entretien formel s'avérait plus compliqué que de simples échanges informels.

IV. Présentation des résultats

Dans ce volet du mémoire, nous exposerons les résultats de l'analyse effectuée à partir des différentes données récoltées sur le terrain. Nous commencerons par établir l'omniprésence de la religion dans l'organisation étudiée, qui nous mènera à la vision de l'entreprise et à la structure utilisée sur notre terrain. Nous verrons ensuite quelles relations à l'autorité entretiennent les différentes parties, pour passer ensuite vers la bienveillance. De là, nous examinerons le statut du droit à l'erreur. Nous passeront par la suite au thème de la cohésion de l'équipe et sa motivation. On pourra ensuite étudier l'organisation pratique de l'école. Pour finir nous nous intéresserons au processus de recrutement, d'intégration et de formation des équipes.

A. L'omniprésence de la religion

La première chose que l'on peut remarquer dans l'organisation, c'est l'omniprésence de la religion dans l'école.

D'abord, au niveau organisationnel : Plusieurs membres du conseil d'administration de l'école sont des pasteurs de l'église de la Porte Ouverte, comme le président de l'école.

En tant que responsable spirituel et président de l'école, le pasteur Young a un important pouvoir de décision au sein de l'école, et il participe aux processus de décisions au niveau global.

Ensuite, la religion fait partie des fondements de l'organisation, puisque les objectifs mêmes de l'école sont reliés à la religion. Les équipes n'ont pas d'objectifs commerciaux. Pour l'équipe pédagogique, les objectifs sont essentiellement reliés à la qualité du service offert et au respect des principes de base de l'école. Pour l'équipe administrative, il n'y a pas réellement d'objectifs, elle a pour rôle d'assurer le fonctionnement correct de l'école.

On retrouve bien sûr la religion dans les enseignements proposés aux élèves.

Ensuite, on peut aussi noter que la religion a une place importante pour l'équipe : appartenant tous à la même confession, avec le même objectif, la religion forme en quelque sorte le ciment de l'équipe.

“C'est Dieu qui nous permet d'être unis et c'est notre prière pour l'année à venir.”

L'équipe a en effet intégré la religion dans sa vie professionnelle : on le voit par exemple lors du week-end de bilan, durant lequel les temps spirituels occupent une place importante. Des temps de prière en équipe sont également organisés dans

l'équipe périscolaire. C'est une habitude que l'équipe a prise, qui est de prier ensemble avant que le temps du repas commence.

Enfin, la foi a également une grande importance au niveau individuel, pour chaque membre du personnel. On peut s'appuyer sur de nombreux témoignages, comme celui d'une enseignante :

“Alors d'abord c'est que c'est en alignement avec mes valeurs, avec moi et ma foi. C'est le seul endroit où j'ai pu vraiment exprimer ma foi au travail, et ça fait vraiment une grosse différence, c'est quand tu peux aligner ta foi, tes valeurs avec ton travail c'est vraiment le plus en fait.”

mais également celui de la directrice qui m'explique que

“Si l'école doit m'enlever ma relation avec toi [Dieu], je te laisse l'école, ou si je décroche, tu reprends ton école.”

Ces deux extraits montrent que la religion occupe une place importante dans la vie des membres de l'école Oberlin. C'est également montré dans le questionnaire, à la question 9, qui demandait : “Quelle importance a Dieu pour vous ?”, sur une échelle de 1 à 6, 6 étant “extrêmement important” et 1 étant “aucune importance” . Tous les répondants ont choisi l'option 6, “extrêmement important”.

C'est aussi quelque chose qui peut se remarquer dans la vie quotidienne de l'école. On peut noter que l'expression “que Dieu te bénisse” est souvent utilisée à la fin d'emails ou bien à la fin de la journée, comme “au revoir”. L'expression “Dieu soit loué” est souvent utilisée face à de bonnes nouvelles.

De même, l'expression “on prie pour toi” est souvent utilisée pour exprimer son soutien à une personne. Lorsqu'une personne parle de ses problèmes, en plus des encouragements et des propositions de solutions que l'on peut entendre d'habitude, on entend souvent aussi “Est-ce que tu veux qu'on prie pour ça ?”, proposition qui est généralement acceptée.

De manière générale, durant le temps que j'ai passé dans l'école, j'ai pu observer que la religion, Dieu ou encore la foi étaient mentionnés quotidiennement par les membres de l'école.

B. La vision de l'entreprise

La culture de l'entreprise passe aussi par les valeurs propres à l'entreprise et leur application dans l'organisation. Ici, les valeurs peuvent être reliées aux fondamentaux édictés dans les documents propres à l'école, tels que l'amour, la foi, le respect ou la solidarité.

Cette vision commune est créée par différents acteurs, dont les principaux sont en général les dirigeants et les leaders des entreprises. Ici, nous pouvons distinguer deux figures à l'origine de la création de la vision de l'école. La première, la figure de leader, correspond ici à la directrice. La seconde correspond au président et pasteur de l'école, Mr Young.

Historiquement, la directrice de l'école fait également partie du groupe de personnes à l'origine de la création de l'école Oberlin, et est donc à la base de la vision de

l'école. Cette vision est d'ailleurs un sujet qu'elle aime partager avec son équipe mais également avec les parents d'élèves. dans sa vision de l'école, le fondement religieux est l'un des piliers les plus importants, et également celui qui différencie l'école des autres écoles privées. On peu résumer la vision que la directrice souhaite pour l'école en une phrase : "L'école Oberlin, c'est une école où on redonne sa place à Dieu, c'est-à-dire au centre de toute chose." On peut voir qu'elle applique ce principe non seulement au niveau pédagogique, mais également au niveau managérial.

Le rôle du pasteur dans la création et la continuité de la vision est également central. Plus d'une fois cité comme le "garant spirituel" de l'école, le premier pasteur a également participé à la création de la vision actuelle de l'école. Le pasteur actuellement en poste n'a pas participé à la fondation de l'école mais fait partie de la même équipe pastorale que son prédécesseur. Bien que des différends puissent arriver entre la directrice et le président, les fondamentaux de la vision, basés sur la religion chrétienne, restent les mêmes pour lui.

Au niveau des employés, on peut remarquer de grandes similitudes entre leur vision et celle de la directrice. Elles décrivent leur mission dans l'école comme "accompagner dans ses émotions, sa marche avec Dieu, dans qui il est", et "on va plus loin que la pédagogie". C'est "une école où il y a des valeurs."

On peut également deviner les fondements de l'école dans cette citation "L'école [laïque] n'apprend pas l'amour ni le respect alors que c'est ce dont on a besoin dans la vie. L'école chrétienne apporte justement ces bases en plus du savoir. Cette similitude montre que la vision circule dans l'entreprise et qu'elle est adoptée par les équipes de l'école.

L'aspect final de la vision de l'entreprise, c'est l'image qu'elle renvoie à ses clients, ou dans notre cas, aux parents. Grâce aux lettres de nouvelles notamment, mais aussi par le biais d'observations lors d'entretiens avec des parents, j'ai pu remarquer que la vision de l'école était également claire pour eux. "Ainsi, les enfants ont tous les jours la possibilité, par différents moyens artistiques ou culturels, de connecter à ce Dieu qui est présent à chaque instant dans leur école." De manière générale, la religion est l'élément qui revient le plus souvent pour parler de l'école, mais les parents mentionnent également les valeurs comme le respect, en particulier chez les familles qui n'adhèrent pas à la religion. Pour ces familles, malgré l'aspect religieux, c'est souvent la qualité de l'enseignement qui fait la différence, comme ce parent qui témoigne "moi j'ai essayé l'école publique mais bon j'ai vu qu'au niveau qualité c'est pas ça, et je veux une école où mon enfant peut apprendre, pas juste les maths ou le français mais aussi des choses comme la politesse, le respect, tout ça."

C. La structure de l'organisation

L'organisation possède une petite structure, en raison de sa taille. L'équipe pédagogique dans sone ensemble rassemble moins d'une quinzaine de personnes,

ce qui la classe dans la même catégorie que les TPE. Elle possède un Conseil d'Administration composé de deux pasteurs de l'église mère, le vice-président de l'école, la secrétaire de l'église et le trésorier de l'école. La directrice de l'école est généralement invitée aux réunions du conseil, bien qu'elle ne soit pas membre. Plusieurs membres du conseil travaillent également "sur le terrain" et ne se contentent pas de prendre des décisions de loin. Le président de l'école par exemple s'implique non seulement dans la gestion de l'école mais aussi dans l'enseignement. Le conseil de l'école est ensuite soumis au conseil d'administration de l'église, qui constitue la plus haute instance de décision de l'école en termes de management.

La directrice de l'école est considérée comme la responsable de toutes les équipes de l'école. L'équipe enseignante, constituée de six personnes au total, l'équipe administrative, qui comprend une salariée et deux bénévoles ainsi que l'équipe du périscolaire, qui compte une responsable salariée, trois jeunes en service civiques, et un nombre variable de bénévoles. La directrice fait partie de l'équipe enseignante et passe trois journées sur quatre à enseigner, contre une seule au bureau de l'équipe administrative. C'est pour cette raison que l'équipe administrative et l'équipe périscolaire ont leurs propres responsables, qui restent sous l'autorité de la directrice.

Cependant, en raison de la taille de l'entreprise, les différences hiérarchiques sont assez réduites. En effet le maximum d'intermédiaires entre le dirigeant qui est ici le président de l'école, et les salariés les plus éloignés hiérarchiquement est de deux au maximum. Le président travaillant souvent sur le terrain avec les équipes, ce nombre d'intermédiaires est généralement réduit à un voire zéro.

D. Relations à l'autorité

On peut distinguer dans l'école plusieurs autorités, et donc plusieurs rapports.

En partant du bas de l'organisation, les salariés comme les services civiques sont soumis à l'autorité de la responsable de périscolaire. Les décisions de la responsable ne sont généralement pas questionnées par les jeunes, même si on peut remarquer une proximité au sein de l'équipe. Cependant, la plupart des choix sont discutés au préalable avec l'ensemble de l'équipe périscolaire, ce qui permet de prendre des décisions consensuelles et limite le risque de désaccords en aval.

Au niveau des maîtresses, la directrice fait généralement office de manager, mais on peut sentir une égalité entre elle et le reste de l'équipe enseignante. Si la directrice est bien considérée comme une figure d'autorité et un leader, elle n'inspire pas la crainte pour autant. Les enseignantes parlent librement face à elle et n'hésitent pas à l'interroger sur ses décisions lorsqu'elles provoquent des questions ou des incompréhensions. J'ai pu observer plusieurs de ces discussions. Les échanges portent le plus souvent sur le fond du sujet et se font de manière calme avec des arguments rationnels de part et d'autre.

Ces dialogues peuvent avoir plusieurs résultats : tout d'abord, de simples explications suffisent parfois à éclaircir un point. Ensuite, une fois les raisons de la

décision expliquée, on voit souvent les enseignantes accepter le choix fait par la directrice sans plus de discussion. Réciproquement, la directrice accepte généralement les décisions de son équipe dès lors qu'elles sont justifiées.

Il peut également arriver que les explications ne conviennent pas à la personne concernée, auquel cas elles essaient d'arriver à un compromis. Sans compromis, l'une des parties du débat doit accepter la décision de l'autre. Dans certains cas, c'est l'enseignante qui a dû se soumettre à la directrice, comme par exemple lors d'un conflit avec une des enseignantes quelques années plus tôt. La directrice avait alors fait usage de son pouvoir décisionnel pour régler le conflit. Ce genre d'occurrence reste cependant extrêmement rare.

Le conseil d'administration reste toutefois la plus haute instance d'autorité dans la structure de l'école. Nous n'avons pas réellement observé l'intervention en pratique de cette autorité, puisqu'elle agit plutôt dans le domaine de la gestion, notamment la gestion financière. Cependant, il est clair que la directrice reste soumise à cette autorité, bien que leurs rapports soient familiers. En effet, l'étroite collaboration de la directrice avec plusieurs membres du CA et la petite taille de l'organisation sont autant de facteurs qui contribuent à renforcer l'égalité entre la directrice et ses supérieurs. . Les désaccords entre le CA et la directrice sont fréquents, comme le souligne cet échange avec le vice-président :

- *Comment réagit Rachel quand on [le CA] lui dit non ?*
- *Oh, elle est habituée ! Rires. Mais sont point de vue c'est de dire si c'est de Dieu ça se fera.*

Ces désaccords n'ont pas d'impact sur les bonnes relations entretenues par la directrice et le CA. On peut voir d'ailleurs que les membres du CA rappellent de temps en temps la légitimité et l'autorité de la directrice auprès des équipes : "après, il faut se soumettre à l'autorité de la directrice, c'est elle qui décide au final", comme le dit le pasteur Young.

On peut aussi noter grâce à l'échange précédent que la directrice considère que tous ses projets sont au final soumis à une autorité supérieure, qui serait donc Dieu, selon la religion chrétienne. Elle l'affirme d'ailleurs ainsi : "Moi j'ai toujours mes plans, et Dieu fait ce qu'il veut." C'est un concept qu'on retrouve souvent dans l'organisation structurelle de l'école. Par exemple, l'un des postes à pouvoir de décision dans l'école a été attribué à un pasteur, la présidence de l'école en l'occurrence. La présence d'un homme de Dieu à ce genre de poste peut être interprétée comme une représentation symbolique de son autorité. L'école reste aussi soumise à l'autorité de l'église comme ultime autorité, ce qui prouve encore une fois que le pouvoir de décision est attribué à la religion.

1. L'autorité de Dieu

Ce constat nous amène à la dernière facette de l'autorité présente dans l'école : l'autorité divine. c'est une autorité dont les actions ne peuvent pas être démontrées de manière scientifique. Le caractère subjectif de la décision d'attribuer ou non un événement à une intervention divine empêche totalement l'application de raisonnements rationnels sur le sujet. En revanche, il est possible de démontrer la soumission que l'école pratique envers cette autorité.

Dans notre cas la soumission passe par le respect de règles et de principes édictés par la religion, et en l'occurrence par la Bible. Les règles édictées par les textes religieux sont rappelés à plusieurs reprises par la directrice et les membres du CA. Les membres des différentes équipes semblent également adhérer à cet ensemble de principe. Les relations entre cette autorité et le personnel de l'équipe reste évidemment différente pour chaque personne, mais on peut remarquer que cette autorité est commune à tous les membres sans exceptions.

On peut donc considérer que l'autorité divine constitue l'autorité unificatrice de l'école, puisqu'elle est reconnue comme autorité légitime par tous les membres de l'école. La prise de décision est également soumise à l'autorité de Dieu par le biais de la prière et sa parole est systématiquement priorisée dans les discussions.

On peut aussi remarquer que l'organisation ne possède pas de poste spécifiquement dédié au contrôle. Les responsables des équipes ont évidemment un rôle de contrôle par rapport à leurs équipes respectives, mais ce rôle n'est qu'un des rôles parmi d'autres tels que la coordination, la communication, l'organisation ou la résolution de problèmes.

E. Bienveillance et difficultés à la maintenir

L'un des thèmes qui revient le plus souvent dans les notes d'observation est le thème de la bienveillance. On le retrouve notamment dans l'importance de la notion de respect qui émerge de notre analyse. On peut d'abord le voir dans le règlement intérieur de l'école qui a pour but de permettre à tous "de bien vivre ensemble en respectant chacun."

Il exige par exemple l'utilisation des formules des règles essentielles de politesse et de courtoisie : "Il convient d'éviter tout vocabulaire impoli ou grossier et d'utiliser les expressions de courtoisie telles que « Bonjour Madame », « S'il vous plaît, ... », « Merci,... »."

Il mentionne également que "Nous voulons aussi favoriser des relations basées sur le respect et l'amour."

Bien que le règlement s'adresse ici aux familles et aux élèves, les enseignants y sont tenus également, car ils doivent être les modèles de leurs élèves : "on ne peut pas donner ce qu'on n'a pas reçu."

On peut ensuite observer au sein de l'équipe que les différents employés respectent leurs collègues et le travail qu'ils accomplissent. Ici, on peut retrouver cette idée

dans le respect des capacités et des limites de chacun, qui est notamment présente dans l'entretien avec la directrice.

“ J'ai du mal à mettre les gens dans des boîtes, car chacun doit être à la place que Dieu lui donne. Et je ne crois pas que, enfin pour moi, l'équité n'est pas obligée, au niveau du temps de travail par exemple. Je crois que dieu a des oeuvres bonnes pour chacun, et ce ne sont pas forcément les mêmes pour chacun. On n'a pas forcément besoin d'avoir tous exactement la même chose, mais on a besoin d'avoir la bonne place.”

Cette acceptation des différentes qualités de chacun se retrouve également dans les mots du pasteur responsable, comme lors d'un focus groupe sur le sujet.

[Lorsqu'on fait cet exercice] *“On est prompt à lister nos défauts mais les qualités on a plus de mal à les dire, sous prétexte d'humilité. On n'ose pas dire qui je suis. Nous avons tous des défauts mais nous avons tous des qualités. Jésus voyait ça dans les disciples. C'est pour ça qu'il a donné à chacun des tâches différentes. Et nous c'est pareil, nous avons des dons différents.”* On voit bien l'importance qu'a le respect de l'autre, de ses capacités et de ses limites au sein de l'organisation.

Le respect est également abordé lors d'un atelier sur la cohésion d'équipe. Des images sont présentées à l'équipe, qui est séparée en trois groupes. Elles représentent notamment des engrenages de différentes couleurs et plusieurs personnes faisant une ronde. L'un des groupes l'exprime de cette manière :

“Chacun a sa couleur, chacun a sa place. Un rouage peut être déplacé, mais chacun garde son identité, on peut être polyvalent, mais il y a une connexion. On est lié mais il y a quand même de l'espace, chacun garde sa liberté.”

Au delà du respect, c'est aussi une équipe qui se base sur l'amour pour établir des relations saines.

“On a un modèle de relation dans la trinité. Ils ont la même valeur, avec des fonctions différentes. Notre équipe c'est la même chose, il y a directrice, pasteur, maitresse, équipier... Il n'y a pas de rivalité dans la trinité. C'est une équipe qui travaille ensemble. Une école chrétienne c'est une école où il y a l'amour, où l'équipe s'aime, l'équipe aime les enfants. On ne peut pas être dans des rivalités, des jalousies.”

Ici, ce sont les mots de la directrice qui sont utilisés, mais on retrouve cette notion chez tous les membres de l'équipe, aussi bien les bénévoles du service administratif, que le pasteur, les enseignantes ou mêmes les jeunes en service civique. Le terme “amour” est presque systématiquement associé aux relations au sein de l'équipe, même s'il est rattaché quelque fois à l'attitude qui est attendue envers les enfants. Le terme “famille” est également souvent utilisé pour décrire non seulement les liens qui unissent les membres de l'équipe, mais aussi l'objectif qu'ils cherchent à atteindre au niveau relationnel.

Toutefois, faire fonctionner une organisation basée sur ces principes, “ C'est un défi, il nous a donné une famille avec l'église. Ça peut être compliqué, il peut y avoir des disputes, il y a des moments forts...”. Même en faisant des efforts, tout ne peut pas toujours bien se passer, et pratiquer la bienveillance peut s'avérer difficile pour

certains. C'est le sujet qu'aborde la directrice dans l'extrait suivant, tiré d'un des ateliers du week-end bilan.

Calvin disait il faut connaître Dieu et se connaître soit même. Mais il faut d'abord s'approcher de Dieu pour pouvoir se connaître soi-même. Quand on s'approche de Dieu on se découvre. Il faut du courage parce que parfois c'est difficile de se découvrir. Avant de pouvoir aimer les autres il faut déjà s'aimer soi-même. Aimer son prochain comme soi-même c'est un commandement ! Si on désobéit c'est de l'orgueil. Je dois apprendre à aimer la pauvreté qui est en moi, à réaliser que moi aussi je suis une pauvre âme pécheresse, je suis la première personne que je dois évangéliser. Apprendre à m'aimer parce que Dieu m'aime. Si on veut aimer les enfants de l'école on doit avoir fait la paix avec soi-même. Même si c'est un processus, ça commence par une décision.

On voit de nouveau ici l'importance qu'a la religion dans les fondements de l'école ; basée sur le respect et l'amour, elle ne peut donc pas fonctionner sans la religion. La bienveillance vient donc d'un processus de développement personnel qui est très différent pour chacun, selon le rapport que la personne entretient non seulement avec les principes de bases comme l'amour, mais aussi dans la relation à soi.

Or, selon les situations, l'acceptation de soi n'est pas chose facile et peut changer de manière brutale. La pratique de la bienveillance, qui est donc extrêmement importante dans l'école puisque découlant du principe fondamental de l'amour, dépend alors de facteurs personnels hautement variables. Aujourd'hui, le dispositif de l'école permet de parer à certaines de ces éventualités : les entretiens réguliers avec la directrice permettent de repérer en amont les situations possiblement compliquées. Les équipes ont également la possibilité de solliciter le pasteur pour des entretiens, et donc d'avoir un soutien venant de la religion.

F. Droit à l'erreur

Le rapport à l'erreur et à l'échec est lui aussi un des facteurs de la bienveillance

Pour illustrer le rapport à l'échec au sein de l'école, je souhaite utiliser ce morceau d'entretien informel avec la secrétaire de direction :

"Qu'est-ce qui se passe si jamais tu fais une erreur, ou si tu oublie quelque chose ?

Ah ben là, on sort le fouet !" Rires de la secrétaire et de la comptable, également présente dans le bureau.

Non, mais Rachel ne vient pas te demander des comptes ? Qu'est-ce qu'il se passe dans ce cas ?

Ben en fait il se passe rien. On règle le problème et on passe à autre chose."

On a également plusieurs autres extraits sur le même thème :

"C'est normal si des fois on sait pas, on doute, on est en stress.", directrice.

"Quand je vois Damaris qui dit qu'elle est à côté de la plaque alors que moi je vois que tu fais des choses exceptionnelles, et je trouve que c'est pas juste pour toi [Damaris]", directrice?

“C’est vraiment le positif qui est important. Alors bien sûr il faut dire les choses quand il faut les dire, mais le positif c’est super important.” responsable périscolaire.

“Je suis censée être la comptable, mais censée parce que de profession je ne suis pas comptable. Mais lui, c’est son métier donc je me réfère à lui quand j’ai des questions sur les comptes de charges.” comptable.

“Il faut qu’on se donne le droit à l’erreur.” directrice.

On voit une divergence apparaître entre la directrice et ses collègues.

Plusieurs enseignantes ont regretté d’avoir fait des erreurs dans leur travail : plusieurs ont dit s’être senties “pas satisfaite de ce que j’ai fait, pas satisfaite de ce que j’ai apporté aux enfants, pas satisfaite de mon travail”.

“Je suis pas à la hauteur” Atsem

“Cette année ça a été une année avec beaucoup de larmes” enseignante.

On peut noter un contraste avec la vision des choses de la directrice qui déclare que les enseignantes ont fait un travail “exceptionnel”.

On peut noter que les sanctions disciplinaires ne sont que très rarement utilisées : durant les cinq ans d’existence de l’école, une seule personne a fait l’objet de réelles sanctions. Même si l’équipe montre une réelle volonté de faire de son mieux, les erreurs peuvent arriver, mais elles n’entraînent généralement pas de conséquences graves. La plupart du temps, ce sont les collègues qui aident la personne à réparer son erreur, dans la bienveillance et le respect de l’autre. On le voit notamment dans le règlement de l’école.

Si un enfant a une attitude incorrecte, désobéissante, colérique nous chercherons d’abord à régler la situation par le dialogue. L’objectif est que l’enfant se rende compte par lui-même avec l’aide du Saint-Esprit de son attitude, qu’il se décide à changer et à réparer (demande de pardon). Il peut y avoir des mises à l’écart pour quelques instants (dans un endroit calme, dans une autre classe...), des libertés moindres dans la classe... (permis de se déplacer dans la classe, d’accéder à certaines activités...). Dans ces situations, nous ne voulons pas humilier l’enfant, ni l’exposer devant les autres enfants ; l’enseignant veillera que l’enfant soit réintégré dans la classe, dans les relations, les activités...

On a vu à plusieurs reprises que les principes appliqués aux enfants sont souvent les mêmes que ceux utilisés avec les adultes. Ici, on voit que la première option en cas de faux pas est le dialogue, avec pour objectif de faire comprendre à la personne son erreur. Des sanctions légères peuvent être appliquées si l’erreur n’est pas corrigée, ou volontairement répétée, mais sans volonté de blesser la personne.

On a pu le remarquer au cours de plusieurs discussions, le dialogue est largement favorisé par l’équipe en cas d’erreur ou de désaccord. Ces dialogues permettent dans la majorité des cas de résoudre le problème, et l’utilisation d’une sanction est extrêmement rare, au point que je n’ai pas pu en observer pendant toute la durée de mon stage.

L’insatisfaction des maîtresses par rapport à leur travail n’est donc pas liée à l’autorité, mais plutôt au rapport qu’elles-mêmes entretiennent avec le travail. Dans ce cas, l’intégration du droit à l’erreur, qui fait partie des principes de base de l’école, dépendra de leur développement personnel.

G. Cohésion d'équipe

L'un des thèmes qui revient fréquemment est le principe d'unité de l'équipe : "c'est unis et ensemble qu'on pourra avancer". Cette cohésion peut s'observer dans plusieurs domaines : le climat social de l'équipe, l'implication, l'objectif commun, et le rôle du leader de l'équipe.

1. *Le climat social de l'équipe*

De manière générale, face à des questions sur leur ressenti par rapport à l'équipe et à l'ambiance à l'école, les réponses obtenues ont été très positives. On peut s'appuyer ici sur les réponses données au questionnaire, en particulier la question 13 : "Comment évaluez-vous l'ambiance de votre lieu de travail ?", sur une échelle de 1, "très mauvaise", à 6 "très bonne", ou tous les répondants ont choisi soit l'option 6, soit l'option 5.

On voit aussi que les membres de l'équipe s'apprécient lors des entretiens informels, durant lesquels les répondants n'hésitent pas à complimenter leurs collègues en leur absence. Ce phénomène est apparu de manière systématique lorsque les questions de l'entretien portaient sur leurs collègues. Par exemple, la responsable périscolaire qui m'a déclaré à propos d'une de ses subordonnées qu'elle était "un diamant brut", ou la directrice qui a assuré que ses collègues "font bien mieux qu'elle".

De même, il n'est pas rare d'entendre des enseignantes complimenter leurs collègues.

On le voit également au travers de détails plus légers : le fait que l'équipe connaisse les dates d'anniversaire de chaque membre, et organise pour chacun un repas particulier montre l'attention qu'ils se portent. On peut le voir dans la salle de pause, qui ne compte qu'un seul micro-ondes, et qui n'a pas une fois causé d'agacement. Les différentes personnes priorisent naturellement les membres devant partir plus tôt.

Plusieurs membres de l'équipe pratiquent également le covoiturage, ce qui renforce les liens: c'est à la fois un service rendu, qui montre l'appréciation et l'attention portée aux collègues, mais également un moment propice à la conversation, au partage, qui peut créer une amitié entre les personnes concernées.

Lors des pauses méridiennes, on voit dans les attitudes que les personnes sont détendues : elles sourient souvent, enlèvent parfois leurs chaussures pour être plus à l'aise, ou utilisent un langage moins professionnel.

La solidarité est également un élément très présent dans l'équipe. On peut le voir à différentes reprises lors des déménagements de l'école le vendredi soir auxquels toute l'équipe participe ou durant les temps de travail entre collègues. On le voit

également lors d'événements particuliers comme les ventes organisées au profit de l'école, ou chacun aide à la préparation et à la vente. L'équipe administrative a également l'habitude d'apporter son aide à l'équipe périscolaire certains jours, et lors des sorties scolaires.

Même si cela reste à améliorer : "On doit pouvoir se reposer les uns sur les autres et dire maintenant tu prends le relais."

On observe toutefois que les membres de l'équipe n'hésitent pas à aider leurs collègues dans une situation compliquée.

Cependant, même les meilleures relations professionnelles peuvent connaître des moments difficiles. C'est par exemple l'un des regrets qui a été exprimé par la responsable du périscolaire, qui a regretté de "voir quelque fois l'incompréhension dans les yeux des maîtresses, parce que sur telle ou telle décision, on ne fait pas pareil."

On voit là un besoin de cohérence au sein de l'équipe. En observant le terrain, ces petites incohérences, ces petits écarts sont bien présents régulièrement, et particulièrement entre l'équipe périscolaire et l'équipe enseignante.

On peut voir ces différences au niveau des attitudes envers les enfants sur des détails, comme par exemple la façon de s'organiser lors du repas : les maîtresses souhaitent privilégier l'apprentissage de l'enfant et préféreraient qu'il mange seul. Cet avis n'est pas toujours partagé par l'équipe périscolaire pour certains enfants.

Certains expriment également le désir de voir leurs décisions respectées : "les décisions des uns et des autres soient respectées pour que l'enfant ait de la cohérence parce que des fois on peut se sentir pas respecté dans nos décisions."

On voit bien ici que malgré le respect et l'attention dont font preuve les membres de l'équipe, il peut encore y avoir des problèmes. Il me semble cependant important de noter qu'un certain nombre des problèmes de cohérences étaient en réalité dûs à une mauvaise communication entre les équipes enseignante et périscolaire qui a mené à l'ignorance de certains détails, et non à un mépris des décisions de l'autre partie.

2. La participation

L'équipe est généralement consultée lors des décisions de niveau quotidien : l'organisation des emplois du temps et des temps périscolaires est par exemple entièrement pris en charge par les équipes responsables. Le style de management est décrit ainsi par la directrice : "Je veux qu'on vive ensemble, je dis "toi qu'est-ce que t'en penses" parce que la meilleure solution c'est celle qui vient de la personne concernée."

On a une bonne illustration de ce management lors des discussions ayant trait à l'intégration de nouvelles personnes dans l'équipe.

La discussion avait eu lieu pendant l'une des pauses méridienne de l'équipe, durant laquelle la responsable périscolaire avait annoncé qu'une maman d'un élève souhaitait rejoindre son équipe à plein temps, au lieu des quelques heures actuelles. S'en était suivi un échange sur les qualités et les défauts, les compétences et les lacunes de la personne. Durant cette discussion, non seulement la responsable périscolaire avait donné son avis, mais les maîtresse et la directrice avaient également exprimé leur opinion sur la personne. Bien que les avis aient été légèrement différents d'une personne à l'autre, chaque personne avait pu se faire entendre sans animosité.

Des réunions hebdomadaires sont également organisées chaque lundi afin de faciliter l'organisation de la semaine, mais aussi afin de permettre une participation des équipes aux différents événements.

La participation est d'ailleurs mentionnée dans son règlement intérieur :

“Tous, enseignants et éducateurs, salariés ou bénévoles, parents et élèves doivent se sentir responsables et solidaires de la bonne marche de l'établissement afin que l'ambiance y soit agréable et que chacun puisse s'y épanouir.” On peut aussi voir l'implication de l'équipe lors de l'accueil du matin ou du déménagement le vendredi : même si ces activités sont planifiées et attribuées à certaines personnes, c'est généralement toute l'équipe qui participe, par solidarité.

L'école favorise également l'implication du personnel dans son bon fonctionnement

On voit l'implication des personnes travaillant à l'école à travers divers indices : l'un des plus flagrants est la scolarisation de leurs propres enfants à l'école. Les trois des membres de l'équipe qui ont des enfants en âge d'aller en primaire ou en maternelle les ont inscrits à l'école Oberlin où ils travaillent.

L'implication des membres de l'équipe passe aussi par leur autonomie. Ici, on peut voir que les membres de l'équipe sont très autonomes, notamment dans le fonctionnement de l'équipe administrative. Elle fonctionne sans manager, puisque la directrice, qui est responsable hiérarchiquement de l'équipe, consacre 4 de ses journées à sa classe.

L'équipe administrative n'a pas de rapport à rédiger, pas de responsable qui vérifie la qualité du travail, et pas non plus de conséquences en cas de problème, comme le montre cet échange informel avec la secrétaire de direction :

“Et qu'est-ce qui se passe si par exemple tu fais une erreur, tu te plantes, ce genre de choses ?”

“Ah ben, on sort le fouet”, réponse accompagnée de rires de la part de la secrétaire et de la comptable, également présente dans le bureau.

“Non mais en vrai, est-ce que la directrice va venir te voir, enfin, qu'est-ce qui se passe ?”

“En fait il se passe rien. On règle le problème et on continue”.

Pourtant, malgré l'absence d'agent de contrôle, l'équipe travaille de manière efficace, puisque chaque dossier est traité dans les temps. On peut même remarquer que l'équipe est impliquée au point de ramener du travail à la maison en période de forte activité, comme lors des inscriptions en fin d'année scolaire.

L'autonomie décrite ici n'est cependant possible que grâce à la confiance qui règne dans l'équipe. Le terme confiance est l'un de ceux qui revient le plus souvent sur le sujet des relations : "j'ai découvert que quand on est bienveillant, quand on fait confiance, quand on encourage, alors la personne va vraiment grandir".

On peut voir cette confiance dans le style de management utilisé par la directrice, qui laisse une grande liberté à ses équipes. On le voit également dans l'attitude qu'ont les personnes entre elles. Les membres de l'équipe partagent de temps en temps des anecdotes personnelles, comme par exemple des histoires concernant leur vie de famille. Elles n'ont pas peur de se montrer vulnérables, comme j'ai pu le constater lors des réunions de bilan, ou beaucoup ont exprimé leurs émotions. On sent que la confiance est également présente entre la directrice et les autres enseignantes : bien qu'elle donne les lignes principales du projet, chaque enseignante est autonome et gère son programme.

3. *L'objectif commun*

Les objectifs de l'école, que l'on peut trouver à travers les différentes sources, sont les suivants :

Connaître Dieu, aimer son prochain, découvrir son identité et servir la cité.

On peut remarquer que lorsqu'on pose la question "pourquoi travailler dans une école chrétienne?", on retrouve ces objectifs.

Les enseignantes veulent "l'accompagner dans sa marche avec Dieu", "prendre le temps de prier et voir que Dieu est au rendez-vous", lui donner "la possibilité d'entendre parler de Dieu". Ces réponses qui viennent naturellement aux membres de l'équipe montrent une volonté commune d'inclure Dieu dans leurs objectifs.

L'amour du prochain est également présent, notamment dans les termes utilisés comme "prendre soin", "accompagner", "aimer", "considérer", "amour", "partager", sont les termes utilisés pour décrire les actions de l'équipe. On remarque que ces termes se retrouvent dans toute l'équipe, ce qui prouve une similitude dans la vision des choses. On peut aussi noter une absence de termes comme "recadrer", ou d'autres termes négatifs.

"Découvrir son identité" est également présent dans les réponses du groupe : "accompagner dans ses émotions, dans qui il est", "L'enseignant ne se concentre pas juste sur des connaissances, mais aussi former leur caractère", "on se projette dans l'adulte qu'il sera" pour faire de l'école un endroit où l'enfant peut "apprendre à grandir".

Enfin, l'objectif "servir la cité" peut paraître plus difficile à déceler, mais il apparaît tout de même : "L'école est un lieu d'accueil", ou l'enfant peut "apprendre à être humain", apprendre à faire partie de la société, apprendre "des valeurs", c'est un endroit qui "leur apporte les bases, comme le respect ou l'amour". On voit à travers les paroles des membres de l'école qu'ils sont tous rattachés aux mêmes objectifs.

On peut également le voir dans leurs actions : la prière et les temps de louange par exemple sont des outils menant vers la connaissance de Dieu.

L'amour du prochain se retrouve également dans la bienveillance que l'on peut voir à tous les niveaux, et qui est pratiquée au sein de l'équipe comme envers les personnes extérieures : élèves, parents ou encore stagiaires.

L'objectif "servir la cité" se retrouve dans les initiatives mises en place par les maîtresses, comme la journée de nettoyage, qui avait pour objectif de rendre sa propreté au quartier de l'école.

Tous ces indices montrent que les équipes sont impliquées dans la réalisation des objectifs communs de l'école et se sentent concernés même de façon personnelle par ces principes.

4. La cohésion autour d'un leader

La cohésion d'équipe passe également par le leader. Ici, le rôle de leader correspond à la directrice de l'école, qui est à la fois maîtresse et administrative.

Elle est assistée dans sa tâche par la secrétaire de direction.

On sait que la directrice est la leader de l'équipe, d'abord en raison de son poste, mais aussi grâce à l'attitude de ses collègues. On entend très souvent "demande à Rachel [la directrice]". Elle est la référente de l'équipe enseignante et de l'équipe administrative. elle est en général à l'initiative des changements qui ont lieu dans l'équipe.

Ce que l'on peut tout de suite remarquer, c'est la vision qu'elle a de son organisation. La directrice a une idée très claire de ce qu'elle souhaite créer et n'hésite pas à partager sa vision avec toute son équipe, au point que c'est une des premières choses qu'on m'a dites lors de mon arrivée : "Alors si tu veux savoir quoi que ce soit sur l'école, tu peux demander à Rachel, mais par contre, je te préviens elle peut y passer des heures."

C'est même un sujet de plaisanterie au sein de l'équipe, qui sait que la directrice est passionnée par son métier.

Lors de décisions qui concernent l'équipe, la directrice consulte régulièrement ses équipes pour s'assurer de leur coopération. S'il peut y avoir des discussions, la solution choisie au final est en général une solution qui convient à tous et n'est pas contestée par la suite.

La directrice essaie également de montrer l'exemple à ses collègues. "

- *Donc c'est pour ça que le but, c'est de devenir des personnes dont ils peuvent apprendre, des exemples, et alors les enfants ils vont absorber.*
- *Et donc ça c'est pour les enfants, mais est-ce que tu applique ça aux maîtresses aussi ?*
- *Bien sûr j'essaie aussi d'être comme ça avec mes collègues, en tout cas j'espère que je donne un peu l'exemple."*

Le soutien est également un élément important dans son leadership. On voit cela dans sa participation lors des déménagements hebdomadaires par exemple, mais aussi dans l'importance qu'elle accorde à chacune des personnes dans l'école. Elle se préoccupe notamment de la formation professionnelle de ses équipes, et attribue chaque année un budget pour les formations. Elle s'intéresse également à

l'évolution spirituelle de chacun et envoie régulièrement des contenus "qui pourraient t'intéresser, ou qui pourraient te servir" à ses collègues

Elle tient à valoriser les réalisations de chacun, non seulement devant la personne concernée, mais également devant les équipes. On peut noter que toutes les personnes de l'équipe ont été valorisées par la directrice, en privé comme en public, de manière assez fréquente : "chacun fait des choses exceptionnelles", "J'aime beaucoup mon équipe", "je sens que l'équipe d'aujourd'hui, Paula et Nadine, elles font bien mieux que moi."

Réciproquement, les qualités de Rachel sont également appréciées par ses collaborateurs : "On voit Rachel de plus en plus à l'aise et on sent sa fermeté, c'est rassurant, sécurisant." "C'est une employée de rêve"

H. Motivation

La motivation des équipes fait partie intégrante du management, et elle est en général de la responsabilité du manager. Dans un modèle basé sur la religion, la question de la motivation est intéressante. Nous verrons qu'elle peut avoir plusieurs réponses.

Pour commencer, nous allons distinguer la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque. "La motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'une activité est réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure.", (Louche, C., Bartolotti, C. & Papet, J., 2006).

La motivation extrinsèque quant à elle est une réaction à une possible sanction.

On peut observer la présence de motivation intrinsèque :

"j'ai qu'une envie c'est de continuer et puis d'apprendre." Service civique.

"année qui m'a fait grandir, fortifiée dans ma foi, hyper bénéfique pour moi," Service civique.

"pour moi c'est une grâce d'avoir travaillé avec chacun d'entre vous" équipe administrative

"je veux qu'on puisse l'avoir l'an prochaine sans tabou pour pouvoir rebondir et aller plus loin" équipe administrative

"j'avais envie d'apporter quelque chose" Service civique

avec les enfants"y a du monde partout, donc pas besoin de faire le police, juste tu profites" responsable périscolaire

*"ça ne me dérange pas d'être dans les bureaux avec les dossiers plutôt que sur le devant de la scène, et que j'y prendrais du plaisir et c'est le cas tu vois."*équipe administrative

On voit à travers ces citations que plusieurs personnes prennent du plaisir dans leur travail et la réalisation de leurs missions. On peut remarquer une majorité de motivation relative à la stimulation et au plaisir que procure le travail. toutefois, on peut noter la présence d'une motivation de connaissance chez certaines personnes.

On trouve également plusieurs exemples de motivation basée sur l'accomplissement, où la personne a la sensation de réaliser une mission

“C’est le plus important, et puis ça me permet de rester fidèle à moi-même en quelque sorte, puisque je continue d’apporter le message de dieu, donc pour moi c’est vraiment bien. On ne peut pas faire juste des compétences, et puis c’est aussi de l’évangélisation, c’est comme une mission.”

Le travail effectué est également porteur de sens : *“Et puis ça donne du sens, tu sais pour quoi tu te lèves le matin. Si c’est juste pour faire le ménage, c’est quand même pas pareil.”*

L’attribution d’un sens, d’un sentiment d’utilité au travail peut également favoriser l’utilisation de la motivation intrinsèque.

L’éducation et la diffusion du message de la religion est ici considéré comme le défi à relever. Mais on peut également voir que cette motivation provient d’une autre source :

Nous sommes ces ouvriers que Jésus veut appeler. Nous sommes des ouvriers et avons reçu tout ce dont nous avons besoin.

Dieu nous appelle à être des disciples, bons bergers, ouvriers.

Pensez à chaque enfant et à tout ce qu’ils ont besoin d’entendre et de découvrir.

Dieu veut nous rendre pleinement participants de ce retour à Dieu, c’est notre responsabilité de faire cela.

Nous avons besoin de faire cela avec l’aide du Saint-Esprit. Nous devons le remettre au centre de nos temps, de nos cœurs.

Ce que l’on peut constater ici, c’est que la motivation vient également de la religion. En donnant un sens et une mission aux croyants, la religion devient la source de leur motivation. On peut la catégoriser comme intrinsèque, car la religion devient alors une source de défis et de missions à accomplir ; le sentiment d’accomplissement retiré est alors une motivation intrinsèque. Mais on peut aussi observer un exemple de motivation extrinsèque, ici une motivation venant des résultats donnés par le travail :

La façon de travailler ne me plaisait pas, je n’en pouvais plus de voir ce système qui ne fonctionne pas, alors que c’est possible, et ici on voit des résultats tellement mieux pour les enfants, on voit qu’ils sont heureux.

I. Organisation

D’un autre côté, j’ai pu remarquer lors du bilan que l’un des thèmes récurrents était le manque d’organisation.

On le voit notamment lors du focus group sur la cohésion d’équipe, où plusieurs personnes mentionnent ce manque d’organisation et de communication. Le manque d’organisation ressort dans leurs propositions d’amélioration :

- avoir les infos plus tôt
- être plus actif pour aller chercher les infos
- si on connaît mieux les gens on peut mieux communiquer

-pas forcément plus communiquer mais mieux communiquer
-mieux communiquer sur les règles communes : exemple un adulte sait ce qu'un élève de primaire peut faire dans le couloir ou non, idem dans une salle de classe (l'enfant ne doit pas courir par exemple) : communication plus systématique
-mettre en place des personnes ressources : nommer quelqu'un pour tel ou tel élève en fonction des jours. Réfléchir en terme de planning pour savoir vers qui se tourner. Peut-être même le dire aux enfants, comme ça ils savent vers qui aller, c'est rassurant pour eux. -Mieux anticiper et mieux communiquer.

Les problèmes de communication sont également apparus très clairement dans les réponses au questionnaire envoyé à l'ensemble de l'équipe pédagogique.

La question numéro 21 "Trouvez-vous que la communication est efficace" sur une échelle de 1 à 6, 6 étant "très efficace" et 1 étant "pas du tout" a obtenu des réponses très variées allant de 2 (une réponse) à 6 (5 réponses) sur onze réponses au total.

La question suivante "Pensez-vous que le niveau d'information est le même pour tout le monde" montre également des problèmes de ce côté, puisque sur onze réponses, 8 ont choisi l'option "C'est correct, même si certaines informations se perdent parfois", contre une seule réponse "Oui, l'information circule très bien". Une personne a également choisi l'option "Certains sont mieux informés que d'autres par manque de communication."

Le manque d'organisation peut également entraîner un manque de temps, comme on peut le voir notamment lors des rentrées :

Lors de la première année, deux des enseignantes avaient fini par "arriver à la dernière minute, de manière surnaturelle", comme le dit la directrice.

De même à la rentrée 2021, l'une des enseignantes de maternelle a été recrutée à la toute dernière minute : "merci seigneur Paula est arrivée pour remplir la place de Nadine, et elle était faite sur-mesure pour ce rôle, aujourd'hui on en rigole même des fois, le seigneur n'est pas en retard".

Le même phénomène se produit également pour l'équipe périscolaire. Mis à part la responsable, qui est une salariée de l'école, l'entièreté de l'équipe est constituée de jeunes en service civique, avec l'aide de bénévoles qui sont principalement présents pour le périscolaire du midi. La majorité du travail est effectuée par les jeunes en service civique, ce qui implique un changement annuel d'équipe. Ce système est avantageux au niveau financier, puisque l'école bénéficie d'aides et peut donc embaucher plus de personnes avec moins de charges. En revanche, il désavantage le périscolaire, qui ne peut pas garder ses recrues et doit en trouver de nouvelles tous les ans. La charge de travail induite par la recherche des services civiques et l'adaptation à une nouvelle équipe chaque année s'avère lourde pour la responsable.

"J'ai une vie à mille à l'heure, et si je fais un burn-out, je suis plus là pendant deux ans, donc c'est pour ça que j'ai besoin de quelqu'un pour me soutenir, j'ai besoin d'une Anaïs", "C'est une priorité"

“Les services civiques ils sont supers, et cette année, j’ai vraiment une très bonne équipe avec Yona qui assurait un peu ce rôle, mais les services civiques, il s’en vont au bout d’un an et il faut en trouver d’autres, et les former”

Enfin, le manque d’organisation peut également impacter la qualité du service offert : on peut illustrer cet impact avec une situation. Les anniversaires des enfants sont souvent fêtés à l’école, et dans la situation en question, deux anniversaires étaient fêtés en maternelle. Au moment du goûter, les maîtresses se sont dispersées, à la recherche de matériel, en laissant que l’une d’entre elles dans la classe, au lieu des trois adultes habituellement présent. La situation n’a pas posé de problème, mais elle a fait perdre du temps en préparations de dernière minute, alors que les assiettes, serviettes et autre matériel auraient pu être préparés à l’avance. Les élèves ont donc du attendre, sans vraiment pouvoir s’occuper, et la maîtresse restante a du prendre en charge l’entièreté de la classe, ce qui aurait pu causer des difficultés. Cette situation n’est qu’un des exemples de l’impact du manque d’organisation sur la qualité du service offert par l’école.

J. Le recrutement

La cohésion d’une équipe passe également par la création de cette équipe, et donc, le recrutement. Le processus de recrutement de l’école s’avère relativement similaire aux processus de recrutement en entreprise. Le candidat doit d’abord envoyer un CV et une lettre de motivation, ainsi qu’une lettre de recommandation venant d’un pasteur. Il doit également pouvoir justifier des diplômes d’enseignement s’il postule à un poste d’enseignant. Les enseignants de l’école sont tous des enseignants qualifiés, qui ont les compétences nécessaire pour travailler dans des écoles publiques.

Suite à cela, la candidature est examinée par la directrice, le président et le vice-président de l’école afin de déterminer s’ils accordent un entretien au candidat. Si le candidat passe l’entretien, sa candidature sera ensuite soumise au conseil d’administration, qui décidera de l’approbation ou du refus de l’embauche.

Les critères de recrutements utilisés sont peu nombreux ; le premier critère en terme d’importance est la foi de la personne, comme nous l’explique la directrice :

“Je voulais les choisir moi-même, chrétiens d’abord, enseignants ensuite. Donc le but c’est d’avoir des enseignants comme ici qui sont convaincus de dieu” . On voit ici que la priorité dans le recrutement c’est d’abord de trouver des personnes qui correspondent au niveau idéologique.

J’ai également pu recueillir plusieurs définitions des enseignants, selon l’équipe :

“De préférence des personnes qu’on connaît”

“Et avec qui ça pourrait matcher au niveau des caractères si c’est pour travailler avec”

“Ce sont des adultes qui ont compris leur mission et sont dans la volonté de dieu”

“Les enseignants sont comme des tuteurs qui montrent la marche”

“Si on veut que [les enfants] soient des disciples alors nous même nous devons l’être”

“Ce doit être des gens qui réfléchissent à leur vision du monde et qui aident à construire leur vision du monde.”

Dans ce processus, l’avis du pasteur compte beaucoup, puisqu’il est “le garant spirituel de l’école”. La directrice discute énormément avec lui “surtout question comm dans l’équipe, recrutement, suivi pastoral, tout ça.”

On peut noter une tendance à favoriser les personnes qu’ils connaissent, comme on peut le voir lors du recrutement de deux des enseignantes.

La première a d’abord travaillé à l’école en stage dans le cadre de ses études, puis a effectué un service civique d’un an, avant de décider de postuler comme enseignante. Elle termine en 2022 sa quatrième année d’activité à l’école Oberlin.

La seconde personne a longtemps travaillé au pôle génération enfants et dans diverses activités liées à l’église. Elle a d’ailleurs poursuivi ses activités en dehors de l’école, mais sa présence sur le pôle enfant lui a permis de travailler régulièrement avec le responsable du pôle, qui est également le président de l’école. En 2021, elle commence également une année de service civique au sein de l’école, et l’équipe envisage de l’embaucher dès la rentrée prochaine, en 2022.

Si l’école choisit aussi soigneusement ses nouvelles recrues, c’est pour cette raison : “On ne peut pas changer une personne, ce qu’elle est et ce qu’elle croit, et ça, même si c’est un enseignant très bien, c’est quelque chose qui va faire partie de ce qu’il transmet.” On peut même dire que l’école est définie par ses enseignants, qui doivent donc être “des adultes engagés dans la foi et qui sont ancrés en Christ.”

Ces difficultés ont également surgi au niveau du pasteur. Quelques années en arrière, le premier pasteur responsable, Mr. Greder, a subi un burn-out et a démissionné de ce poste, ce qui fut un choc pour l’école. Cette période de crise est l’un des gros changements que l’école a connu en cinq ans d’existence. Lors de cette période, l’école était en sous-effectif et en difficulté financièrement, ce qui n’a sans doute pas arrangé les choses.

Cependant, après la démission de Mr. Greder, retrouver un pasteur qui accepte de reprendre la présidence de l’école n’a pas été simple, comme on peut le voir dans cet extrait d’entretien avec le vice-président de l’école.

“Il fallait que ce soit quelqu’un qui soit historiquement de la PO avec de l’influence, du pouvoir de décision, qui puisse porter l’école.

Pourquoi demander à un pasteur de la PO ?

On voulait rester attachés à l’église, on ne voulait pas que ça devienne seulement l’école de Rachel et Christian, et faire notre truc de notre côté.”

J’ai également pu recueillir le témoignage du pasteur sur cette expérience.

Pourquoi c’est toi qui est devenu le responsable de l’école, pourquoi c’est toi qu’on a choisi?

Eh ben ça c’est une bonne question ! En fait, il y a plusieurs raisons: j’étais déjà le responsable de tout ce qui touche aux enfants dans l’église, et j’avais commencé à m’impliquer un peu dans l’école, pour aider un peu au niveau spirituel, donc c’est

venu assez naturellement en fin de compte. Après ça a aussi bien matché avec Rachel, donc c'est vrai que c'est toujours mieux pour travailler ensemble.

Mais c'est vrai qu'au départ moi, je ne me voyais pas dut tout président de l'école, et puis l'école ce n'était pas le domaine qui me passionnait.

Pourtant, tu es responsable de tout le pôle enfant, donc c'est vrai que l'école on peut penser que c'est assez logique pour toi.

Oui, mais pour moi l'école c'est l'école quoi, on va à l'école parce qu'on doit y aller mais pas plus. Et puis moi j'avais pas des bons souvenirs, alors je n'étais pas très sûr de moi non plus. C'est vrai, je me suis demandé, un moment mais attends, un président d'école ça fait quoi ? Je n'étais pas sûr d'avoir les capacités même d'être le président. Donc c'est vrai qu'au début ça c'est fait comme ça donc, quand Sam a demandé, j'ai dit oui mais sans plus, sans vraiment m'impliquer.

Et puis, ça m'a beaucoup apporté, ça a été quasiment une révélation, parce que j'ai découvert les enjeux de l'école et que l'école, ça pouvait aussi être quelque chose de complètement différent de ce que j'avais connu.

donc pas de regrets d'avoir accepté ?

Ah pas du tout, non non, aucun regret.

Par ailleurs, mis à part l'ATSEM et l'une des maîtresses, l'équipe enseignante est en réalité assez récente, puisque près de la moitié de l'équipe est arrivée cette année seulement. La secrétaire administrative a aussi été embauchée il y a peu, et la comptable ainsi que la responsable de la facturation sont toutes deux arrivées en septembre 2022 afin de remplacer les personnes occupant ce poste auparavant.

K. La formation professionnelle

Après le recrutement vient en général le processus d'intégration et, dans ce cadre, de formation interne.

Ici, la formation des enseignants est obligatoire et continue. L'accent est mis sur l'évolution tout au long de la vie.

Pour commencer, les enseignants doivent d'abord justifier d'un diplôme et d'une autorisation d'enseigner, auxquelles j'ai pu avoir accès lors de mes recherches.

L'école Oberlin est également en relation avec l'association Grandir et Vivre, qui offre des formations Montessori aux enseignants. L'objectif de cette association est défini comme ayant pour but :

"d'encourager et de soutenir tout projet de scolarisation visant au développement harmonieux de l'être humain dans toutes ses dimensions. En particulier, nous souhaitons prendre en compte et favoriser la croissance morale et spirituelle des enfants, sans négliger le développement physique, mental et intellectuel."

Ces formations sont couvertes par l'établissement, et les enseignantes y participent tous les ans, en général sur leur temps de vacances.

Le but de ces formations, au-delà de la méthode d'apprentissage Montessori, est de pouvoir "intégrer Dieu dans chaque aspect de l'apprentissage", comme le définissent

les maîtresses. La formation comprend donc bien sûr un volet pédagogique, couvert par l'association Grandir et Vivre, mais aussi une partie spirituelle.

Cette partie spirituelle ne dépend pas d'une formation classique comme la formation Montessori, mais regroupe plusieurs sources d'évolution ; l'une de ces sources est le réseau Mathurin Cordier. Branche française de l'AESPEF, le réseau organise de nombreux séminaires et webinaires, afin de promouvoir un système d'éducation basé sur les valeurs chrétiennes, et plus spécifiquement protestantes. Voici la liste de leurs objectifs, que l'on peut trouver sur leur page d'accueil :

- Transmettre une culture en cohésion avec les valeurs chrétiennes.
- Aider les membres à définir, promouvoir et mettre en œuvre un système éducatif scolaire, universitaire et professionnel, en vue de former les générations futures à être « sel et lumière » dans la société.
- Promouvoir et représenter les acteurs de l'éducation chrétienne protestante auprès des instances nationales ou internationales, civiles et religieuses ainsi que dans les conférences nationales et internationales.
- Susciter des rencontres et des échanges entre les membres du réseau et dans le domaine de la formation.
- Accompagner les membres du réseau dans l'amélioration de la qualité de leurs services et dans l'application de la réglementation du secteur.
- Développer la réalisation de ressources et cadres pédagogiques et organisationnels à mettre en œuvre par les membres du réseau.
- Contribuer au soutien juridique pour la défense des intérêts de ses membres.

Ce n'est pas toujours facile, surtout lorsque l'embauche s'est faite à la dernière minute, de trouver le temps pour faire ces formations. C'est notamment ce qu'explique une des enseignante, arrivée de manière inattendue :

“Moi, j'étais pas formée du tout Montessori, j'ai fait avec qui je suis et c'est vrai que j'ai été déçue. Parce que, sur certaines choses, je me rendais bien compte que je savais pas faire, et j'étais frustrée de ne pas pouvoir répondre aux attentes vis-à-vis de ça, surtout avant d'avoir suivi la formation.”

C'est aussi ce que reconnaît la directrice, qui après m'avoir présenté le réseau en détail, a déploré le manque de temps pour participer aux webinaires proposés par le réseau. Contrairement aux formation Montessori, les formations Mathurin Cordier sont facultatives. Après sa propre expérience dans ces formations qui avait été très positive, la directrice avait ensuite voulu inscrire les autres personnes de l'équipe, mais leur expérience ne fut pas aussi convaincante. Selon les mots de la directrice, “quand j'ai inscrit les maitresses, elles ont dit ça nous parle pas, on n'a pas le temps. Et c'est vrai que chez moi, ça a provoqué beaucoup de frustration à l'époque.”

Toutefois, le réseau Mathurin Cordier n'est pas le seul vecteur de spiritualité au sein de l'équipe de l'école Oberlin, puisque le pasteur responsable joue également un rôle dans la partie spirituelle de la formation.

L'exemple le plus flagrant de ce rôle a pour moi été le week-end de bilan, durant lequel il a travaillé sur le thème de la foi et le développement des capacités de chacun. Le fait que les temps spirituels occupent un tiers du total du programme est en lui-même un indicateur de l'importance de la religion dans l'école. Il a également pour rôle de s'assurer que les enseignements et les enseignants restent fidèles aux fondements de l'école. En plus de cela, le pasteur organise régulièrement des entretiens particuliers avec les membres de l'équipe pédagogique, afin de se renseigner sur leur état, apporter son soutien, connaître leurs besoins et répondre à leurs éventuelles questions.

L. L'intégration

Des entretiens ont également été réalisés par la directrice, avec le reste de l'équipe enseignante, ayant pour but de pouvoir déceler les éventuels problèmes, les frustrations de l'équipe, et pouvoir désamorcer en amont, avant que les problèmes ne prennent des dimensions trop importantes.

Ce processus d'entretien régulier est particulièrement important pour les nouveaux venus, puisqu'il contribue à l'intégration dans l'équipe. Ce processus d'intégration est cependant relativement léger. On peut notamment constater que les enseignants ne reçoivent pas forcément les informations nécessaires à leur adaptation, ce que l'on peut illustrer par cet extrait :

“Moi, c'est vrai que je suis arrivée à la dernière minute, mais du coup j'ai pas eu assez de temps pour me poser avec l'équipe de maternelle pour apprendre les codes et les habitudes de l'équipe, et que chacun a une place.”

Il arrive également que le poste ne soit pas bien expliqué ou qu'il évolue durant l'année :

“Je m'attendais pas à reprendre l'art sur le pouce mais on a fait aller peut-être pas dans les règles de Montessori mais j'ai fait de mon mieux.”

Mis à part l'organisation d'entretiens avec la directrice, le calendrier d'objectifs n'est pas mentionné, mais cela reste cohérent avec l'autonomie et la liberté accordée aux équipes.

Cela peut conduire à des situations négatives pour les employés, comme “de se retrouver face à ta classe te dire faut y aller c'était bousculant et c'était pas prévu mais la machine se remet en marche et c'est très bien”, selon l'une des jeunes en service civique.

Ce manque de processus d'intégration est également lié au manque de temps, que l'on retrouve à plusieurs reprises dans les frustrations et les déceptions de l'équipe au moment du bilan.

L'absence de processus d'intégration peut avoir des conséquences sur l'entreprise. Sans cette période d'adaptation, le salarié rencontre plus facilement des difficultés, comme ce fut le cas pour les maîtresses : “Et qu'on ait pas pu le préparer, du coup on a du trouver sur le tas, se débrouiller, et donc c'est une attente non comblée pour moi.”

Cette période d'adaptation permet aussi au salarié de devenir à l'aise avec les missions qu'on lui confie par la suite, et sans cette procédure, la prise de poste peut s'avérer compliquée : "se retrouver face à ta classe te dire faut y aller c'était bousculant et c'était pas prévu." Le manque de processus d'intégration peut aussi être à l'origine d'une mauvaise acquisition des compétences par la suite.

V. Confrontations et comparaisons : les théories face à la religion

Dans cette partie nous allons examiner les théories existantes sur différents thèmes et les confronter aux résultats obtenus grâce à l'étude du terrain. Notre première comparaison traitera des valeurs recherchées par les entreprises. Nous traiterons ensuite de l'enjeu du droit à l'erreur dans le contexte d'une organisation religieuse, puis nous nous intéresserons à la bienveillance au travail. Ce sera ensuite le thème de la création de l'équipe qui sera abordé avec notamment le recrutement, l'intégration, et la cohésion d'une équipe. Nous aborderons ensuite le sujet de la motivation et pour finir le thème du leadership.

A. Valeurs en entreprises

Selon un article publié par Molitor international¹ de plus en plus d'employeurs recherchent des candidats possédant non seulement les qualifications nécessaires, mais surtout des valeurs humaines qui correspondent à l'entreprise. Et les cinq valeurs arrivant en tête de ce classement sont :

- l'humilité
- l'honnêteté
- la bienveillance
- la loyauté
- l'altruisme

D'autres articles citent également la responsabilité, l'envie d'apprendre, l'autonomie, la positivité, l'éthique ou encore le professionnalisme.

L'humilité peut être appréciée notamment pour le rôle qu'elle joue dans le rapport à l'échec. Elle permet de relativiser et d'accepter l'imperfection qu'on peut trouver chez les collaborateurs ou chez soi.

L'humilité est également un facteur important au sein d'équipes, notamment lors de projets, car elle permet de reconnaître les contributions et les succès des collaborateurs et non uniquement les siens.

Par ailleurs, c'est également l'une des valeurs qui est encouragée dans la Bible *Pareillement, vous, jeunes gens, soyez soumis aux anciens; et tous, les uns à*

¹ Cabinet de recrutement. Classé parmi les 100 entreprises faisant l'excellence française par Forbes Magazine, et cité comme "le modèle de recrutement du futur" par Challenges.

l'égard des autres, soyez revêtus d'humilité; car Dieu résiste aux orgueilleux, mais il donne la grace aux humbles. 1 Pierre 5;5

L'honnêteté est la seconde valeur que l'on trouve dans ce classement, et les raisons de son appréciation peuvent sembler évidentes. Tout d'abord, l'honnêteté permet d'avoir des relations saines basées sur la confiance qui améliorent le climat social de l'entreprise. Elle encourage aussi l'employeur à accorder plus de responsabilités à la personne, puisqu'il peut lui accorder sa confiance. Dans la religion chrétienne, l'honnêteté fait partie des valeurs de bases que l'on trouve notamment dans les dix Commandements.

La bienveillance, aujourd'hui au centre de l'attention en management et tout particulièrement en ressources humaines, est également très recherchée par les employeurs. Elle inclut non seulement le respect envers l'autre, mais également une préoccupation du bien-être de son prochain. Dans l'entreprise, elle est la base d'un bon climat social et de bonnes relations entre collègues. La bienveillance venant de managers est également appréciée par les salariés.

Dans la religion chrétienne, la notion de bienveillance est bien souvent englobée dans la notion d'amour. Cette notion est l'un des piliers fondamentaux de la Bible et de son message pour les croyants. L'amour envers le prochain est même considéré comme le devoir le plus important d'un chrétien après l'amour envers Dieu.

La loyauté : aussi appelée fidélité, c'est également une valeur préconisée par la religion chrétienne. Elle est appréciée dans l'entreprise car souvent synonyme de fiabilité, et de dévouement envers une cause ou bien, dans le cas présent, envers une entreprise.

Enfin, la dernière valeur du classement, l'altruisme, que peut se rapprocher de la notion de bienveillance, dans le souci de l'autre et de son bien-être. Cependant, l'altruisme est légèrement différent puisqu'il implique le désintéressement de la personne le pratiquant, et une absence totale de discrimination quant aux personnes concernées. Il fait souvent appel à la compassion des personnes.

En entreprise, cette capacité à se soucier des autres de manière désintéressée est appréciée pour le climat social qu'elle génère, mais aussi pour l'implication que peut susciter l'engagement d'une personne au sein d'une équipe.

Comme la bienveillance, cette valeur se rapproche de l'amour fondamental de la religion chrétienne.

Il est intéressant de constater que les entreprises recherchent ces valeurs, que l'on peut toutes retrouver dans les fondamentaux de la religion chrétienne, et les intègrent dans leurs systèmes, alors que la religion en elle-même reste encore un sujet délicat dans le monde du travail. Par ailleurs, ces valeurs ne sont pas utilisées uniquement dans le recrutement. De plus en plus de managers cherchent à instaurer des bases similaires sur leur lieu de travail, notamment en raison des bénéfices apportés par l'intégration de tels modèles : meilleur climat social, relations interpersonnelles facilitées ou encore meilleure implication des employés dans leurs travail sont autant d'avantages qui peuvent être atteints grâce à ces valeurs.

Cela prouve toutefois que ces valeurs peuvent non seulement être implantés dans d'autres entreprises, mais aussi qu'elles sont de plus en plus valorisées et pourraient conduire à un changement de modèle.

B. L'enjeu du droit à l'erreur

La culture du droit à l'erreur offre de nombreux avantages à ceux qui la pratiquent notamment : Favoriser l'innovation, encourager l'apprentissage collectif, sécuriser et rassurer les collaborateurs et renforcer l'esprit d'équipe (Loureiro, S., 2021).

Le droit à l'erreur est également un fondamental de la religion chrétienne, puisqu'il est directement relié à la notion de pardon, au centre même de la religion.

Pour une entreprise basée sur la religion, l'enjeu du pardon, et donc l'instauration du droit à l'erreur est un élément crucial du modèle de management.

Sans l'intégration de ce principe dans le management et dans les actions quotidiennes de l'équipe, on trouvera une divergence entre les principes professés par l'entreprise et celles qu'elle pratique. Cette divergence peut avoir des conséquences négatives pour l'entreprise :

Au niveau des employés, la dissonance entre la théorie et la pratique peut conduire à une perte de sens, une perte de motivation et créer une mauvaise relation avec l'autorité.

Au niveau des managers, faire appliquer des politiques qui sont contraires aux principes de l'entreprise peut provoquer un sentiment d'hypocrisie chez le manager. Il risque également de perdre sa motivation et le sens qu'il trouve dans son travail. Par ailleurs, les pressions qu'il pourrait subir aussi bien de la part des supérieurs que des subordonnés pourraient conduire à une surcharge aussi bien sur la quantité de travail que sur le plan mental et émotionnel.

Sans droit à l'erreur, d'autres éléments viendront détériorer le quotidien des équipes : la dissimulation, la créativité bridée, les mécanismes routiniers et de défense, les difficultés à détecter en temps voulu les potentiels désastres, mais aussi le manque de franchise (Palagos, J. & Maris, J., 2016)

Dans une entreprise qui a pour valeurs la vérité, l'obéissance, le respect, la loyauté et la reconnaissance, ces conséquences seraient en totale contradiction avec les valeurs de base. La dissimulation et le manque de franchises feraient obstacle à la vérité, l'honnêteté et la transparence. Brider la créativité des personnes deviendrait un manque de respect. Les mécanismes de défense apparaîtraient en raison d'un manque de confiance.

L'enjeu du droit à l'erreur n'est donc pas seulement caractérisé par les bénéfices qu'il peut apporter à l'école. Bien sûr, intégrer pleinement le droit à l'erreur sera positif pour l'entreprise. Cependant, dans notre cas, l'enjeu est également idéologique. En basant son modèle de management sur la religion chrétienne, le droit à l'erreur devient fondamental, et sa non-application aurait des conséquences capables d'ébranler la base même de l'organisation.

Il me paraît donc crucial non seulement de conserver cette culture du droit à l'erreur, qui existe déjà au sein de l'école, mais également de la renforcer et de l'affirmer, en

particulier auprès des personnes qui ont du mal à prendre des risques ou à accepter leurs échecs. L'entreprise peut mettre en place des procédures afin de sécuriser les personnes en difficulté sur ce plan. Toutefois, l'intégration du droit à l'erreur au niveau individuel devient alors un processus d'évolution personnelle qui peut être accompagné et encouragé par l'employeur mais qui doit avant tout venir de la personne concernée.

C. La bienveillance

L'autre principe fondamental de la religion chrétienne, c'est l'amour, qu'on peut retrouver en management sous le terme de bienveillance. Au travers de recherches en théorie des organisations et en philosophie, on peut découvrir que la définition actuelle de la bienveillance a des origines millénaires. On la retrouve en premier lieu sous d'autres noms, comme la vertu chez Aristote et Confucius (Hacklett et Wang, 2012), les règles de vie monastique qui prescrivent un devoir de charité et hospitalité, ou encore la morale chez Kant (Bowie, 2002). On la retrouve également dans la doctrine sociale de l'église, sous les noms de solidarité, bien commun ou encore dignité (Anne Dietrich, Antoine Masingue, Emmanuel Baruteau, 2021).

Dans le monde de l'entreprise, après une relégation au rang d'utopie durant l'ère moderne, la bienveillance est aujourd'hui à nouveau au centre de l'attention, comme le prouvent plusieurs récentes initiatives comme le World Kindness Day, mis en place en 2000 par un collectif d'ONG, apolitique et areligieux. Ce collectif est notamment à l'origine de la Journée internationale de la gentillesse qui a lieu tous les ans le 3 novembre en France, et milite en faveur de plus de bienveillance dans le monde du travail depuis plusieurs années.

On peut également citer l'Appel à plus de gentillesse au travail, qui est aujourd'hui signé par plus de 300 entreprises dont des grandes entreprises comme Allianz, Euro-Disney ou MMA.

Sur le plan managérial, on peut rattacher la bienveillance au management du CARE, un style de management en puissance ces dernières années.

Le CARE se base sur quatre principes fondamentaux que l'on définit ici selon les travaux de Dubost, N. 2019.

Se soucier de (caring about) : la première étape réside dans la reconnaissance d'un besoin et dans l'évaluation de la possibilité d'y apporter une réponse. Elle suppose que l'individu (ou le groupe) assume la position d'un autre individu (ou groupe) pour identifier le besoin, qui peut relever de la société dans son ensemble (comme par exemple les actions en faveur des sans-abris). La qualité morale est l'attention à l'autre,

Se charger de (taking care of) : il s'agit d'assumer une certaine part de responsabilité par rapport au besoin identifié préalablement et de déterminer la nature de la réponse à lui apporter. Se charger de implique de reconnaître qu'il est possible d'agir pour traiter ces besoins non satisfaits, et qu'une action collective peut

être déployée dans ce sens. Des associations peuvent être créées pour organiser et structurer sur le terrain l'aide quotidienne aux sans-abris. La qualité morale est la responsabilité.

Accorder des soins (care giving) : dans cette troisième étape, ceux qui donnent du soin viennent au contact direct de l'objet de soin. Dans notre exemple portant sur les associations, les bénévoles viennent distribuer des repas aux sans-abris, et sont ainsi directement aux prises avec leurs besoins. Cette rencontre physique permet de différencier le care du don d'argent, qui suppose que l'individu soit passé par les deux premières étapes décrites par Tronto, mais ne poursuive pas plus loin le processus. La qualité morale est la capacité à agir.

Recevoir des soins (care receiving) : cette dernière phase correspond à la reconnaissance de ce que l'objet du soin réagit au soin qu'il reçoit. Inclure la réception des soins est important pour deux raisons : s'assurer que la perception des besoins à l'origine est correcte, et que la façon de dispenser des soins correspond à ce qu'attend l'objet du care. Le risque est en effet de mal évaluer les réponses à apporter, et de créer de nouveaux problèmes. Ainsi, un bénévole ayant la responsabilité de distribuer des repas chauds à des personnes doit-il donner la priorité aux contraintes liées à son travail, qui peuvent le mener à aller vite, ou au souhait du sans-abri de bénéficier d'un moment d'échange pour préserver sa dignité ? La qualité morale est la capacité d'écoute et la réactivité.

On peut remarquer des similitudes avec les valeurs utilisées comme bases dans le modèle de management de l'école.

L'amour, valeur fondamentale du christianisme, sert de base au souci de l'autre, de même que la compassion.

On y retrouve la responsabilité également, dans le devoir qu'ont les chrétiens de faire le bien autour d'eux. Cette responsabilité est d'ailleurs à l'origine de la création d'autres organisations comme la Croix Rouge.

L'action de charité n'est pas obligatoirement directe dans les textes bibliques, même si plusieurs versets encouragent une action au plus près des personnes en difficulté. Mais c'est surtout la prise d'initiative qui est demandée : *Partage ton pain avec celui qui a faim, Et fais entrer dans ta maison les malheureux sans asile; Si tu vois un homme nu, couvre-le, Et ne te détourne pas de ton semblable.* (Ésaïe 58:7)

Enfin, l'écoute relève à nouveau de l'attention portée à son prochain, valeur fondamentale de la religion.

De manière générale, les valeurs du CARE et celles de la religion sont relativement similaires :

On retrouve ici des éléments qui correspondent à nos observations. Le respect des personnes et de leur travail, est un des points commun entre la pratique du CARE et les pratiques religieuses.

Dans la religion chrétienne, le respect et l'attention portée à l'autre est également une valeur importante, et baser un modèle de management sur cette religion permet d'inclure un traitement très bienveillant des employés.

L'aide mutuelle, connue sous le nom de solidarité dans la religion, est également présente entre les membres de l'équipe sous différentes formes.

Le partage d'interprétations sur l'action collective peut ici correspondre au bilan et aux différentes réunions qui ont lieu en cours d'année.

L'application de principes trouvés dans la religion rejoint donc les principes du management bienveillant qui est au centre de l'attention ces dernières années. L'utilisation de la religion comme base permet donc non seulement de pouvoir pratiquer une politique de bienveillance envers les salariés, mais cela permet aussi aux membres de l'équipe d'appliquer ces principes entre eux, sans distinction hiérarchique.

D. Le recrutement

L'optimisation du recrutement me semble également nécessiter une plus grande attention. L'organisation prend actuellement beaucoup de précautions dans le choix des personnes qui intégreront son équipe. Cette démarche comporte à la fois des avantages et des inconvénients. D'un côté, ne pas transiger sur les valeurs de la personne et prendre le temps de la connaître permet de limiter le risque d'erreur dans le choix d'une personne et d'intégrer directement des employés avec la même vision des choses. Cette pratique facilite l'intégration des employés et limite les ressources dépensées dans le recrutement, comme le temps déjà précieux des collaborateurs.

Cependant, la spécificité des critères utilisés réduit drastiquement le nombre de candidats : selon l'observatoire de la laïcité, environ 3% des français se déclarent protestants, et les protestants évangéliques ne représentent qu'une portion de cette population. Même en tenant compte du contexte historique de l'Alsace et sa forte religiosité, ainsi que du lien avec l'église de la Porte Ouverte, les critères de sélection ne permettent qu'à un petit nombre de candidater.

Mais cette politique de recrutement reste cohérente avec le système de management de l'école. Les valeurs chrétiennes sont présentes dans tous le système de management et c'est l'adhésion des équipes à ces valeurs et ces principes qui permet non seulement le fonctionnement, mais l'évolution de l'école. Y faire entrer des personnes qui n'adhèrent pas pourrait détériorer le système ou créer des conflits.

Par ailleurs, plusieurs travaux montrent que si la diversité peut être un atout pour une entreprise, c'est surtout la manière dont cette diversité va être gérée qui va pouvoir déterminer son impact. (Gillian Coote Martin, 2014 ; Kidder, Lankau, Chrobot-Mason, Mollica, Friedman, 2004)

La diversité peut également avoir des effets négatifs sur l'entreprise, comme une hausse du nombre de conflit, de problèmes d'incompréhension, et des difficultés de communication (Oumarou Harou, 2014).

Par ailleurs, s'il est vrai que ces critères de recrutement créent une discrimination au niveau religieux, l'équipe répond à d'autres critères en termes de diversité, notamment l'âge, l'origine ou la nationalité, le handicap et les parcours professionnels.

L'autre facette du processus de recrutement, c'est son organisation : plusieurs des recrutements de l'école ont été effectués dans des délais trop courts, à la dernière minute. Or, l'un des facteurs du succès d'un processus de recrutement se trouve dans l'anticipation (Solus, H. & Engel, C., 2017). Un recrutement fait dans la précipitation comporte des risques, aussi bien pour le candidat que pour l'employeur. Pour l'employeur, ne pas anticiper peut conduire à des situations problématiques. Le premier risque serait de ne pas trouver la personne voulue quand le besoin se manifeste, créant ainsi des situations de crise. Sans les personnes nécessaires, l'entreprise peut se voir obligée à dégrader la qualité des services pour pouvoir continuer à les proposer, voire même à arrêter certaines de ses activités.

Ensuite, un recrutement mal préparé peut conduire à une mauvaise évaluation du besoin à la base du recrutement. Si le besoin est mal évalué, la personne choisie par la suite ne pourra pas correspondre au poste et aux tâches à réaliser, créant ainsi une perte aussi bien pour le recruteur que pour le candidat.

Enfin, un recrutement fait dans la précipitation peut avoir un impact sur le processus d'intégration, qui est traité dans la partie suivante.

L'enjeu du recrutement dans l'organisation consiste maintenant à anticiper les besoins afin de pouvoir correctement organiser le processus. L'objectif de cette optimisation reste la recherche de qualité découlant des valeurs de l'école, à contrario de ce que l'on peut observer dans les entreprises plus conventionnelles où la quantité est souvent priorisée.

E. L'intégration

Après le recrutement vient le processus d'intégration. La phase d'intégration dans l'entreprise est aujourd'hui un enjeu crucial pour les entreprises, car elle comprend des phases déterminantes pour l'avenir du salarié, telles l'attachement des nouveaux salariés à la culture de l'organisation, l'acquisition des codes et des manières de faire de l'entreprise. Après plusieurs recherches, il apparaît que le processus d'intégration ne suit pas de règles fixes, mais que chaque entreprise l'adapte à ses besoins et à ses capacités.

Cependant, on peut trouver plusieurs points communs dans les méthodes proposées par différentes entreprises spécialistes de la gestion des ressources humaines :

S'assurer de la clarté du poste ; le nouvel employé doit avoir une vision claire de sa place dans l'organisation et du rôle qu'il doit remplir

L'acquisition de compétences : Le rôle des supérieurs du nouveau venu est de s'assurer qu'il apprenne et qu'il comprenne les compétences propres à son postes et à l'entreprise.

L'intégration dans l'équipe : le nouvel employé doit être introduit dans l'équipe avec qui il travaille et inclus dans les temps collectif afin qu'il soit socialement intégré.

L'intégration organisationnelle : les collègues plus anciens et les supérieurs ont également pour rôle de faire entrer le nouveau venu dans la culture de l'entreprise, et de lui faire comprendre le sens de son travail.

La durée de ce processus varie en fonction des entreprises et des managers, et une fois encore, il n'y a pas vraiment de règle.

Dans notre cas, il n'y a pas de procédure codifiée pour l'intégration des nouveaux venus dans l'équipe pédagogique.

La clarté du poste est définie lors des entretiens d'embauche, qui donnent l'occasion aux responsables d'expliquer en détail leurs attentes. Ces entretiens sont également le premier pas de l'employé dans la culture de l'organisation.

L'acquisition des compétences se fait généralement en autonomie, même si les collègues restent à disposition pour aider la personne. Dans le service administratif par exemple, les deux bénévoles travaillant actuellement à la comptabilité et à la facturation ont été formées par leurs seniors. Ces personnes, qui ne travaillent plus dans l'organisation aujourd'hui, restent néanmoins disponibles pour répondre aux questions de leurs successeurs.

Le processus d'intégration passe aussi souvent par le service civique. Chaque année, l'école emploie plusieurs personnes grâce à ce dispositif. C'est bénéfique au niveau financier évidemment, mais également au niveau du recrutement, puisque cette année peut servir comme tremplin vers l'embauche. Dans ce cas, la personne connaît déjà la culture de l'école, l'équipe avec qui elle travaille et le rôle qu'elle va jouer. Seules restent les compétences, puisque les compétences attendues des jeunes en service civique ne sont pas les mêmes que celles attendues des enseignants.

Ce procédé permet donc à l'école d'organiser à la fois le recrutement et l'intégration de certains de ses employés grâce à un seul dispositif. L'utilisation de la religion comme critère clé dans le recrutement permet également gagner du temps durant l'intégration, puisque le candidat partage déjà les valeurs et principes de l'école.

Toutefois, pour les personnes qui sont embauchées par d'autres voies, le processus d'intégration est plus sommaire. Et sans procédure codifiée, l'organisation de l'intégration n'est pas toujours optimale, au point de laisser un mauvais souvenir à l'employé, ce qui n'est pas à négliger pour l'entreprise. Un salarié vraiment mal accueilli peut même présenter de gros risques pour l'entreprise : Selon un rapport de la firme américaine Engage2Excel un bon processus d'accueil et d'intégration accroît la rétention de 82 % et la productivité de plus de 70 %. À l'inverse, les recrues déçues de cette expérience sont deux fois plus portées à chercher un autre emploi, d'après la firme Digigate ne filiale de Tata Consultancy Services.(Venne, J. 2020).

F. La cohésion d'équipe

La cohésion : la cohésion est définie par Adler (1994) comme étant « la capacité des membres du groupe de faire l'unanimité chaque fois qu'elle est nécessaire, de percevoir et d'interpréter les choses de la même façon, de convenir des mêmes actions ». L'intégration de nouveaux employés et donc de nouvelles cultures peut provoquer des tensions ou des incompréhensions entre les anciens employés et les nouveaux venus. Dans notre cas, la similarité des cultures des différents employés permet d'éviter ces difficultés.

Pour eux, la cohésion des équipes passe d'abord par un objectif et des rôles bien définis et acceptés par les membres de l'équipe. L'équipe doit également partager les mêmes valeurs et une fierté d'appartenance au projet.

Dans une équipe, la répartition des rôles est l'un des facteurs d'efficacité de l'équipe. La notion même de travail d'équipe peut se résumer ainsi : la collaboration de personnes qui mettent à profit les connaissances et les compétences de chacun pour progresser. Chacun doit apporter sa pierre à l'édifice pour pouvoir arriver au résultat voulu.

La différence des compétences et des connaissances est importante car elle permet de définir le rôle de chacun

Dans notre cas, la cohésion et l'unité font partie des fondamentaux de la religion chrétienne.

G. La motivation extrinsèque et intrinsèque

La motivation est au cœur d'innombrables recherches au cœur de son domaine premier, la psychologie (Louche, C., Bartolotti, C. & Papet, J., 2006), mais c'est également un sujet qui suscite beaucoup d'intérêt dans le domaine du management. C'est notamment le sujet de nombreux travaux de Deci, qui décrit ainsi les motivations intrinsèques et extrinsèques : *“La motivation intrinsèque est un exemple de motivation autonome. Quant les personnes participent à une activité parce qu'ils la trouvent intéressante, ils s'engagent de manière entièrement volontaire. Par contraste, être contrôlé implique une pression, un sentiment d'obligation à participer à une action.”*

La motivation extrinsèque, alors dépendante de la présence de pressions externes, n'est donc pas viable puisqu'elle disparaît dès lors que cette pression n'est plus. Il établit également que l'utilisation de récompenses extrinsèques comme des récompenses financières par exemple peut s'avérer néfaste à la conservation de la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque dépend en effet de facteurs plus personnels, comme on peut le voir dans les travaux de Deci et Gagné (2005). Selon cette théorie, la motivation intrinsèque dépendrait de besoins psychologiques :

- le besoin de connexion aux autres
- le besoin de se sentir compétent dans son travail
- le besoin d'indépendance, d'autonomie

C'est en assurant ces besoins et en organisant son style de management autour d'eux que le manager pourra conserver la motivation intrinsèque de ses équipes.

Or lors de notre analyse, nous avons déjà pu constater que le management basé sur la religion encourageait la connexion aux autres et le travail d'équipe. Dans notre cas d'étude, le besoin d'accomplissement est également assuré, d'une part par l'attribution de tâches adaptées à chacun et d'autre part grâce à une valorisation régulière des réalisations de chacun. Ensuite, le besoin d'autonomie peut être relié à la grande liberté donnée aux équipes et à une chaîne de contrôle quasiment inexistante, eux-mêmes découlant de la confiance présente au sein de l'équipe. Ces besoins peuvent également se retrouver dans la pyramide de Maslow dans les catégories appartenance et estime.

On peut trouver dans ce modèle d'autres besoins qui sont intégrés dans l'organisation étudiée : on trouve notamment la confiance, le respect des autres et le respect par les autres, qui sont considérés comme faisant partie des bases de l'école.

H. Le leadership

Grâce aux travaux de Szromek, en 2020, on a déjà pu constater que les valeurs du leader, ici la directrice, avaient un impact sur l'ensemble de l'organisation. D'autres travaux démontrent l'influence des valeurs portées par le leader sur le reste de l'entreprise (Lamarque, 2010). On a aussi pu constater la résurgence de la religion à travers la RSE, conceptualisée par le pasteur protestant Howard Bowen en 1953. Cependant, nos recherches n'ont pas permis de trouver une étude sur l'impact de la religion en tant que fondement d'un modèle de management, comme c'est le cas dans l'école Oberlin.

Dans les travaux concernant l'impact des valeurs du dirigeant, on constate que l'influence de ces valeurs s'étend à toute l'entreprise.

Le dirigeant est un élément crucial dans la création de la culture d'entreprise (Frémeaux, S., Radu-Lefebvre, M. & Diaz-Matajira, L., 2021). Ce sont ses décisions qui vont déterminer la formation des équipes, le style de management utilisé, les politiques de l'entreprise, ou encore les valeurs de l'entreprises. Dans le cas de l'école Oberlin, le dirigeant pose la religion comme une priorité, et c'est donc la religion qui va façonner les autres domaines du management.

Le leadership, que l'on peut définir comme la capacité à influencer un groupe et le mener à un objectif.

Les travaux de Goleman et du GLOBE nous permettent de définir plusieurs types de leadership possibles dans une entreprise, et le type de leader qui lui correspond.

Le style défensif : le leader cherche à défendre les intérêts du groupe. Il tient les positions déjà acquises et soigne la réputation de l'entreprise. On peut associer plusieurs types de leaders à ce style, comme le leader paternaliste, ou le leader directif qui présentent des caractéristiques protectives et autoritaires. Cependant, ce type de leadership peut également être pratiqué par d'autres leaders.

L'association entre le leader et le type de leadership ne peut être considéré comme définitif ou exclusive. Le leadership ne connaît pas de règles fixes et si on se penche

sur les spécificités de chaque style, on pourrait en arriver à la conclusion qu'il existe autant de style de leaderships que de leaders. On considérera donc les associations données ici comme des généralités qui se rencontrent fréquemment et non comme des règles immuables.

Le style participatif : Dans cette stratégie, on compte sur l'implication personnelle des équipes, avec une importante autonomie laissée à chacun. On favorise le partage des expériences et des compétences pour favoriser l'apprentissage. Le leader généralement associé à ce style de management est un leader qui priorise le collectif et le consensus. Il favorise le dialogue et l'écoute pour prendre en compte toute l'équipe dans ses décisions.

Le style autonome : Comme son nom l'indique, c'est un leadership basé sur l'autonomie et la confiance dans les collaborateurs. Adapté aux équipes qui ont une longue expérience professionnelle et sont capables de travailler quasiment sans supervision. Ce style de management demande un leader qualifié capable de déléguer et de faire confiance à ses collaborateurs sans brider leur indépendance.

Le style humain : le style de leadership de type « foyer » qui a pour priorité le bien-être des collaborateurs, et va mobiliser des valeurs telles que la générosité le respect ou la bienveillance. On peut l'associer à un leader particulièrement soucieux du bien-être de ses collaborateurs qui va se fonder sur des valeurs pour encourager et faire évoluer son équipe dans un objectif d'amélioration constante.

Le style charismatique : Un style de leadership qui dépend énormément des capacités d'influence du leader. Tout le leadership est tourné vers la vision portée par le leader, qui joue le rôle de modèle et de guide. Le leader apporte le sens au travail de la communauté, choisit la direction générale du projet. Le leader charismatique compte sur ses équipes pour faire du rêve qu'il vante une réalité.

Le style collectif : l'approche collective vise à favoriser et renforcer le travail en équipe, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Ce style favorise la synergie et la dynamique collective et peut minimiser les facteurs trop personnels.

Le leader qu'on peut lui associer est le leader collaboratif. Il a pour objectif la cohésion dans son équipe et cherche à renforcer les liens entre les personnes afin de créer une harmonie.

Les travaux de Plane, J. (2016) et Voynnet Fourboul, C. (2016) présentent une autre théorie de leadership : le leadership spirituel.

Proche de la théorie du servant leadership né dans les milieux chrétiens (Plane, J., 2016), la théorie du leadership spirituel se décline ainsi : une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Plane, J., 2016 et Voynnet Fourboul, C., 2016). Cette approche prend en compte les collaborateurs en tant qu'individus. Elle peut rappeler le style visionnaire, puisqu'elle implique également une vision et une dimension spirituelle dans le leadership. Le leader spirituel est motivé par la nécessité de rendre service au monde. Ils sont centrés sur la question, « Comment puis-je aider ? » et « Que puis-je faire ? » Ils sont préoccupés par l'état du monde. Ils se soucient aussi de l'héritage

laissé pour les générations futures. Ils ne sont pas prêts à transiger les résultats à long terme avec les gains à court-terme. Ils utilisent leur influence pour créer un monde meilleur. Ils voient leur propre mission et celle de leur organisation dans une perspective plus grande, sociétale. Ils s'engagent à la responsabilité sociale des entreprises. Pour eux, le monde est un réseau complexe d'interdépendance, et ils connaissent et comprennent leur rôle. Ils agissent avec humilité et compassion. Ils sont généreux en esprit, patients et indulgents par nature. Ils sont à l'aise avec l'incertitude et peuvent tolérer l'ambiguïté. Quelques mots/valeurs clés les caractérisent : attention aux générations futures, compassion, éthique, être à l'aise dans l'incertitude, humilité, pardon, indulgence, sagesse, vision. Cette définition du leader spirituel est tirée des travaux de Catherine Voynnet Fourboul (2016).

On peut ici trouver de grandes ressemblances entre les valeurs de la religion chrétienne et les caractéristiques qui caractérisent les leaders spirituels. On retrouve les notions fondamentales de pardon et d'amour, ici sous le terme de "compassion" et "d'indulgence". L'humilité est également une attitude encouragée dans la religion chrétienne, de même que l'attention aux générations futures. L'aisance dans la certitude est une caractéristique que l'on retrouve souvent chez les chrétiens du fait de leur confiance en Dieu. De même, l'idée de vision est également présente dans la religion.

Les valeurs et caractéristiques citées ici se retrouvent également dans le leader que l'on trouve à l'école, en la personne de la directrice. On peut donc effectivement en déduire que, en basant son leadership sur sa religion, elle utilise le style de leadership spirituel. Ce style de leadership, proche de l'approche visionnaire, possède néanmoins ses propres enjeux. Il offre l'avantage d'une conception très familiale de l'équipe, d'une forte cohésion autour de valeurs partagées et de croyances communes à l'équipe. Il permet l'intégration de la bienveillance, de la compassion, ou encore du droit à l'erreur dans les fondations mêmes du modèle de management. Ce style de leadership de l'organisation est assez rare, puisque c'est la religion qui a doit façonner le style de leadership utilisé et les caractéristiques du leader, et non l'inverse comme on peut le voir dans d'autre style de leadership. Les aspects comme la cohésion d'équipe ou la bienveillance sont des conséquences de l'intégration de la religion dans le système. Cependant, ce type de leadership implique un risque pour le leader : en basant le leadership sur la religion, il s'engage à être le premier à respecter ces principes et à intégrer la religion dans sa manière de faire. Cela implique que, dans le cas où le leader devait s'écarter des valeurs, l'entreprise serait face à un choix compliqué : abandonner ses valeurs, au risque de faire s'effondrer tout le système, ou bien se séparer de son leader, au risque de se retrouver à la dérive.

Dans le cas de l'école Oberlin, la question est partiellement résolue par la conception de dieu en tant que réel leader de l'organisation. On a déjà pu voir qu'il était également considéré comme l'autorité suprême, mais il est également à la base de la vision, et est considéré comme un guide. Dans ces circonstances, même en cas de défection du leader physique, l'organisation aurait la possibilité de conserver

une certaine stabilité au cours de la situation de crise en s'appuyant sur la religion pour se guider.

VI. Conclusion

Pour conclure ce travail, nous allons récapituler les bénéfices et les contraintes du management basé sur la religion.

Il est établi que le modèle choisi pour le management de l'entreprise a des impacts sur tous les domaines relatifs au management : aussi bien la gestion des ressources matérielles, le recrutement, la formation et l'évolution des employés, mais également le climat social de l'entreprise.

Les premiers modèles de management, basés sur les idées de Taylor, avaient pour enjeu la performance et la productivité, à travers la rationalisation du travail. Le courant des relations humaines qui suit introduit la considération de l'employé non comme une ressource mais comme une personne. Par la suite, les enjeux du management se sont diversifiés, allant de la performance à la cohésion d'équipe, en passant par l'adaptation au changement ou encore la qualité.

Grâce à cette étude, nous avons pu étudier la mise en pratique d'un modèle de management basé sur la religion, et plus spécifiquement sur la religion chrétienne.

Nous avons pu découvrir que les principaux enjeux de ce modèle de management basé sur la religion sont essentiellement des enjeux de ressources humaines, tels que le recrutement ou l'intégration de nouvelles personnes, le leadership et la cohésion d'équipe, ou encore la bienveillance et le droit à l'erreur au travail.

Nous pouvons également avancer que la mise en place d'un modèle de management basé sur la religion peut offrir des bénéfices à l'organisation qui l'utilise. On peut voir notamment dans notre étude une facilité dans la cohésion d'équipe, de par des valeurs communes et une sélection au niveau du recrutement. L'intégration est également facilitée. On note aussi l'instauration d'un climat de confiance et de respect, grâce à l'intégration du droit à l'erreur, à la bienveillance et des normes communes. Le modèle autorise une grande liberté de mouvement, de par sa structure qui permet une proximité entre les différentes équipes et niveaux d'autorité, ainsi que par un contrôle réduit au minimum. Ces trois avantages permettent également de favoriser la motivation intrinsèque des employés, qui en retour permet la continuité du modèle.

Cependant, le modèle basé sur des principes venant de la religion présente aussi des contraintes.

On peut d'abord citer les critères de recrutement qui sont nécessaires au bon fonctionnement de ce modèle, mais qui réduisent drastiquement le nombre de candidats potentiels, ce qui peut devenir un problème dans un secteur qui est en sous-effectif comme l'enseignement.

Par ailleurs, le choix de personnes partageant systématiquement le même système de croyances, les mêmes valeurs et principes, et même une vision du monde qui sont quasiment identiques à ceux de l'organisation peut entraîner une perte de diversité et de volonté d'innovation et amener l'organisation à stagner, puisque non confrontée à des idées différentes.

Ensuite, si le modèle de management fonctionne dans l'école, c'est avant tout parce que l'ensemble des personnes y travaillant adhèrent non seulement au modèle en lui-même mais également aux fondements du modèle, autrement dit la religion. L'importance de la religion dans le modèle entraîne donc une nécessité pour le salarié d'être impliqué dans la religion. Or, la religion et les croyances étant des sujets propres à chaque personne, l'adhésion générale et le consensus peuvent être difficile à trouver si les visions de chacun diffèrent légèrement.

Par ailleurs, la petite taille de la structure est l'un des facteurs qui permet aujourd'hui à l'école de fonctionner comme elle le fait actuellement, c'est à dire avec peu de hiérarchie et une grande proximité entre les équipes. Toutefois, si la structure devait s'agrandir, on pourrait perdre ses avantages qui font le succès du modèle, à moins de trouver une manière de conserver cette proximité et cette souplesse dans une grande structure. Dans le cas inverse, l'organisation peut se trouver obligée de limiter sa taille pour conserver son modèle.

Enfin, tout le système étant fondé sur un ensemble de valeurs, il sera difficile d'en changer. Pour une entreprise classique qui se base sur les performances ou sur la qualité pour établir son système de management, les valeurs n'ont pas autant d'importance dans la création du modèle. En revanche, dans le modèle étudié, c'est à partir de la religion qu'on a créé le modèle de management. La religion est la base commune à toutes les pratiques de l'entreprise, et sans cette base, le système cesse tout simplement de fonctionner. Cela implique non seulement de conserver les mêmes valeurs en toutes circonstances, qu'elles soient favorables ou non à la religion. Cela implique également de les mettre en pratique au quotidien pour que le système garde son sens et son efficacité, et cette application peut à son tour provoquer des problèmes comme la perte de temps ou d'efficacité.

On se trouve donc en face d'un modèle très particulier qui, malgré tous les bénéfices qu'il apporte, serait quasiment impossible à mettre en place dans une entreprise ayant déjà créé son système de management en raison des contraintes qu'il impose.

L'enjeu est donc pour l'organisation de réussir à conserver ses valeurs et ses principes face aux défis qui se présentent, notamment sur le plan du recrutement, de l'organisation, de la cohésion d'équipe et sur le plan structurel. Elle devra également relever le défi de sa professionnalisation sans perdre de vue ses fondamentaux.

On peut d'ailleurs proposer plusieurs pistes d'amélioration dans l'entreprise qui a fait l'objet de cette étude. Il est apparu qu'en raison de sa petite structure, l'organisation connaissait des difficultés d'organisation, en particulier dans le processus de recrutement. Ces problèmes sont en partie rencontrés en raison de la phase de développement dans laquelle est actuellement l'école, qui se trouve probablement à

la frontière entre les débuts et la professionnalisation d'une entreprise. Afin de régler ces problèmes, nous suggérons quelques pistes à explorer pour le développement de l'organisation.

L'anticipation : on a pu constater les préjudices causés par le manque d'anticipation. Bien que tout ne soit pas prévisible, l'anticipation permet néanmoins de ne pas être pris au dépourvu dans les situations d'urgence. Elle comprend :

- La création de ressources concrètes pour les nouveaux arrivants : elles permettent de gagner un temps précieux lors de l'intégration d'une personne, mais également de la rassurer en lui fournissant un support concret sur lequel s'appuyer. La création de ces ressources peut être participative, afin de créer une ressource adaptée, mais aussi de faire participer l'équipe.
- En effet, l'équipe doit adhérer à ces changements, et la participation est un bon outil pour faire à la fois comprendre l'intérêt de la démarche, mais aussi gagner l'approbation des collaborateurs.

L'organisation. On a également constaté que l'organisation de l'école n'était pas optimale, causant des problèmes de communication, des incompréhensions, voire des conflits mineurs. On peut proposer plusieurs pistes pour améliorer cet aspect :

- la codification et la mise par écrit des procédures importantes
- la mise en place officielle de personnes ressources qui servent de référence
- la création d'outils professionnels comme des fiches de poste détaillées
- l'intégration de pratiques plus professionnelles

Les idées présentées ici marquent généralement la différence entre les entreprises les plus petites, qui ne voient pas la nécessité d'intégrer ces outils puisque ces procédures leur feraient perdre en temps et en efficacité, et les entreprises d'un niveau plus avancé qui peuvent commencer à bénéficier d'un gain de temps avec l'application de ces pistes.

Cette étude comporte également des limites que nous allons détailler ici.

Tout d'abord, l'étude n'a porté que sur une seule entreprise, ce qui ne permet pas de généraliser les conclusions apportées ici à toute entreprise en lien avec la religion.

La petite taille de l'échantillon de personnes peut également avoir impacté la richesse des données recueillies, de même que le temps limité passé sur le terrain.

Les motivations personnelles à l'origine de ce travail ont également pu jouer un rôle dans ma façon de traiter le sujet et de faire mes recherches, bien que j'aie essayé de rester impartiale et objective.

Enfin, il est possible que je n'ai pas eu à ma disposition toutes les compétences et les connaissances nécessaires à la réalisation de ce travail puisqu'il s'agit de mon premier papier de recherche.

Au niveau théorique, l'objectif de cette étude était d'étendre le champ des connaissances en analysant comment un modèle de management peut s'organiser autour d'une religion, au lieu de s'y opposer.

Au niveau managérial, l'objectif de cette étude était de découvrir quelles pratiques vont se créer dans ce types de modèle, leurs avantages et inconvénients, ainsi que les défis que devra relever l'organisation suite à la mise en place du modèle.

J'espère avoir réalisé ces objectifs et apporté une perspective intéressante sur la place de la religion dans le management.

Par la suite, il serait intéressant de réaliser des études à plus grande échelle sur plusieurs entreprises fondées sur la religion et d'obtenir ainsi des résultats plus représentatifs de cette catégorie d'organisations.

VII. Bibliographie

10 valeurs professionnelles recherchées par les employeurs - Et voilà le travail ! 15 avril 2021, <https://voila-le-travail.fr/valeurs-professionnelles/>.

Adler, Nancy J. *International dimensions of organizational behavior*. 4th ed, South-Western, 2002.

Amparo, Jiménez, et Carole Lamoureux. « Management »: *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, Dunod, 2019, p. 293-97. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0293>.

Ayoun, Baker, et al. « Is Workplace Spirituality Associated with Business Ethics? » *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, n° 5, juillet 2015, p. 938-57. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0018>.

Aytaç, Beysül, et Cyrille Mandou. « Chapitre 1. Leadership et management bienveillant ». *Le management en pratique*, 2018, p. 19-38. *www.cairn.info*, <https://www.cairn.info/un-management-heureux-et-performant--9782807314948-page-19.htm>.

Beaucourt, Christel, et Pierre Louart. « Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif: » *Management & Avenir*, vol. N° 49, n° 9, avril 2012, p. 114-32. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.049.0114>.

- . « Le besoin de santé organisationnelle dans les établissements de soins : l'impact du care collectif. » *Management & Avenir*, vol. N° 49, n° 9, avril 2012, p. 114-32. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/mav.049.0114>.
- Becuwe, Audrey. « Thèses soutenues ou en cours sur « Religions et Management » » : *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 13, 3, n° 4, août 2014, p. 82-85. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0082>.
- Belet, Daniel. « Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management » : *Gestion 2000*, vol. Volume 30, n° 1, mars 2013, p. 15-33. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0015>.
- Bensebaa, Faouzi, et David Autissier. « Les modèles de management : une étude exploratoire des discours des organisations ». *Management & Avenir*, vol. 42, n° 2, 2011, p. 33. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/mav.042.0033>.
- Bourguignon, Thierry. *Entreprises: vers l'excellence une méthodologie de la performance par le management agile*. Dunod, 2018.
- Bowie, Norman E., éditeur. *The Blackwell guide to business ethics*. Blackwell, 2002.
- Brasseur, Martine, et Lionel Honore. « Le management, une affaire de croyances ? » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 13, n° 4, 2014, p. 2. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0002>.
- Brügger, Tobias, et Louise Kretzschmar. « Integrating Christian living and international management ». *Koers - Bulletin for Christian Scholarship*, vol. 80, n° 1, septembre 2015. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.19108/koers.80.1.2206>.
- Burger-Helmchen, Thierry, et al. « Chapitre 2. Les théories du management » : *Management*, Vuibert, 2019, p. 43-81. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/vuib.burge.2019.01.0043>.
- Caprez, Delphine, et Philippe Courrèges. *Performance - Bienveillance*. EMS Editions, 2021. www.cairn.info, <https://www.cairn.info/performance-bienveillance--9782376875130.htm>.

- Colle, Rodolphe, et al. « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? »: *Management & Avenir*, vol. N° 93, n° 3, juin 2017, p. 161-83. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>.
- . « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée: » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 41, 9, n° 4, décembre 2020, p. 53-76. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/rimhe.041.0053>.
- Cusin, Julien. « Vers l'instauration d'une culture du « droit à l'erreur » dans les entreprises innovantes: » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. N° 104, n° 2, juin 2011, p. 36-47. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/geco.104.0036>.
- Davidson, James C., et David P. Caddell. « Religion and the Meaning of Work ». *Journal for the Scientific Study of Religion*, vol. 33, n° 2, juin 1994, p. 135. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.2307/1386600>.
- Davoine, Eric, et al. « Facteurs de mutation et spécificités nationales de la GRH : résultats d'une étude des grandes tendances RH en Suisse romande: » *Management & Avenir*, vol. N° 49, n° 9, avril 2012, p. 223-37. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.049.0223>.
- De Vaujany, François Xavier. « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage: » *Management & Avenir*, vol. n° 9, n° 3, septembre 2006, p. 109-26. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>.
- Delavallée, Eric. « La direction par les objectifs, et après ? » *L'Expansion Management Review*, vol. N° 117, n° 2, 2005, p. 83. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/emr.117.0083>.
- Dent, Eric B., et al. « Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions ». *The Leadership Quarterly*, vol. 16, n°

- 5, octobre 2005, p. 625-53. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.002>.
- Detchessahar, Mathieu. « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien: » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 13, 3, n° 4, août 2014, p. 68-81. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0068>.
- . « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution ». *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, mai 2011, p. 89-105. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3166/rfg.214.89-105>.
- Devillard, Olivier, et Dominique Rey. « 3. Les logiques fondatrices de la culture d'entreprise ». *Strategies et management*, 2008, p. 77-105. www.cairn.info, <https://www.cairn.info/culture-d-entreprise-un-actif-strategique--9782100514519-page-77.htm>.
- . *Culture d'entreprise, un actif stratégique: efficacité et performance collective*. Dunod, 2008.
- Dietrich, Anne, et al. « De la doctrine sociale de l'église à l'entreprise libérée : une analyse des discours de dirigeants chrétiens: » *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. N° 142, n° 1, juillet 2021, p. 245-69. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/resg.142.0245>.
- Diop Sall, Fatou. « Chapitre 8. La méthode ethnographique »: *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Editions, 2018, p. 140-57. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0140>.
- Dortier, Jean-François. « La bienveillance en entreprise, mythe et réalités »: *Sciences Humaines*, vol. N° 276, n° 12, décembre 2015, p. 27-27. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/sh.276.0027>.
- Driver, Michaela. « From Empty Speech to Full Speech? Reconceptualizing Spirituality in Organizations Based on a Psychoanalytically-Grounded Understanding of the

- Self ». *Human Relations*, vol. 58, n° 9, septembre 2005, p. 1091-110. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1177/0018726705059038>.
- Dubost, Nathalie. « Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management ? : L'exemple des salariés aidants ». *Gestion 2000*, vol. Volume 36, n° 4, janvier 2020, p. 69-85. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/g2000.364.0069>.
- Estay, Christophe, et al. « Enjeux et limites de la doctrine sociale catholique comme orientation managériale »: *Gestion 2000*, vol. Volume 36, n° 5, février 2020, p. 147-68. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/g2000.365.0147>.
- Fairholm, Gilbert W. « Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-self Needs at Work ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, n° 5, septembre 1996, p. 11-17. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1108/01437739610127469>.
- Feuvrier, Marie-Pierre. « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? : » *Management & Avenir*, vol. N° 68, n° 2, mai 2014, p. 164-82. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.068.0164>.
- Forest, Virginie. « Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française »: *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. Vol. 74, n° 2, juin 2008, p. 345-59. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/risa.742.0345>.
- Frémeaux, Sandrine, et al. « Meaningful Work and Moral Exemplarity: The Perspective of Family Business Leaders »: *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. Vol. 20, n° 4, décembre 2021, p. 101-29. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0010>.
- Gagne, Marylene, et E. L. Deci. « Self-determination theory and work motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, 2005, p. 331-62. *the UWA Profiles and Research Repository*, <https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gagné, Marylène, et Edward L. Deci. « Self-Determination Theory and Work Motivation: SELF-DETERMINATION THEORY AND WORK MOTIVATION ». *Journal of*

- Organizational Behavior*, vol. 26, n° 4, juin 2005, p. 331-62. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Galindo, Géraldine, et Joëlle Surply. « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? »: *Revue internationale de psychosociologie*, vol. Vol. XVI, n° 40, octobre 2010, p. 29-54. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/rips.040.0029>.
- Galindo, Géraldine, et Hédia Zannad. « Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 13, 3, n° 4, août 2014, p. 40-53. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040>.
- Garcia, Éric-Jean. *Le génie du leadership: mythes et défis de l'action managériale témoignages de 40 dirigeants et DRH de premier plan*. Dunod, 2013.
- Gillet-Goinard, Florence, et al. *Happy management: osez manager par l'enthousiasme !* Dunod, 2016.
- Godelier, Éric. « La culture d'entreprise ». *Revue française de gestion*, vol. 192, n° 2, mai 2009, p. 95-111. *www.cairn.info*,
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95.htm>.
- . *La culture d'entreprise: La Découverte*, 2006. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/dec.godel.2006.01>.
- Goy, Raymond, et al., éditeurs. *Du droit interne au droit international: le facteur religieux et l'exigence des droits de l'homme: mélanges Raymond Goy*. Publications de l'Université de Rouen, 1998.
- Gressieux, Elisabeth. « La ruse de la religion en entreprise ». *Société, droit et religion*, vol. Numéro8, n° 1, 2018, p. 107. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/sdr.008.0107>.
- Hackett, Rick D., et Gordon Wang. « Virtues and Leadership: An Integrating Conceptual Framework Founded in Aristotelian and Confucian Perspectives on Virtues ».

Management Decision, vol. 50, n° 5, mai 2012, p. 868-99. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1108/00251741211227564>.

Holtz, Théo. « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération »:

Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. Vol. XXIII, n° 56, septembre 2017, p. 125-40. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0125>.

Honoré, Lionel. « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. N°142, n° 4, 2020, p. 39. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>.

---. « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 142, n° 4, décembre 2020, p. 39-49. *www.cairn.info*,
<https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2020-4-page-39.htm?contenu=resume>.

---. « Le management à l'épreuve de la religion: » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 13, 3, n° 4, août 2014, p. 54-67.
DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0054>.

---. « Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail »: *@GRH*, vol. N° 41, n° 4, octobre 2021, p. 167-98. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/grh.041.0167>.

---. « Religion et management: État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible ». *Revue Française de Gestion*, édité par Lionel Honoré et al., vol. 45, n° 281, mai 2019, p. 59-78. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347>.

Howard, Sue. « A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, n° 3, mai 2002, p. 230-42. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1108/02683940210423132>.

Jurkiewicz, Carole L., et Robert A. Giacalone. « A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance ». *Journal of*

- Business Ethics*, vol. 49, n° 2, janvier 2004, p. 129-42. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000015843.22195.b9>.
- Kidder, Deborah L., et al. « BACKLASH TOWARD DIVERSITY INITIATIVES: EXAMINING THE IMPACT OF DIVERSITY PROGRAM JUSTIFICATION, PERSONAL AND GROUP OUTCOMES ». *International Journal of Conflict Management*, vol. 15, n° 1, janvier 2004, p. 77-102. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1108/eb022908>.
- Kirat, Thierry, et Frédéric Marty. « De la Grande Guerre à la National Recovery Administration (1917-1935): Les arguments en faveur d'une concurrence régulée dans les États-Unis de l'entre-deux-guerres ». *Revue de l'OFCE*, vol. 171, n° 1, août 2021, p. 239-75. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/reof.171.0239>.
- . « De la Grande Guerre à la National Recovery Administration (1917-1935): Les arguments en faveur d'une concurrence régulée dans les États-Unis de l'entre-deux-guerres ». *Revue de l'OFCE*, vol. 171, n° 1, août 2021, p. 239-75. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/reof.171.0239>.
- Krishnakumar, Sukumarakurup, et Christopher P. Neck. « The “What”, “Why” and “How” of Spirituality in the Workplace ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 17, n° 3, mai 2002, p. 153-64. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.1108/02683940210423060>.
- Lacan, Arnaud. « Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance: ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. n° 38, 9, n° 1, mars 2020, p. 94-101. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>.
- Lacaze, Delphine. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle: ». *Management & Avenir*, vol. n° 14, n° 4, décembre 2007, p. 9-24. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>.

- Lamarque, Éric. « Chapitre 5. L'influence des valeurs liées à la RSE sur la gouvernance des firmes : le cas des banques mutualistes: » *Le développement durable*, Dunod, 2010, p. 69-81. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/dunod.wolff.2010.01.0069>.
- Lastic, Adélaïde De. « Pour de nouveaux outils de critique sociale de l'entreprise ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 60, octobre 2019, p. 81-96. *www.cairn.info*,
<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2019-60-page-81.htm>.
- Le Goff, Joan. « La doctrine de la RSE est elle socialement responsable ? »: *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 38, mars 2010, p. 275-91. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/rips.038.0275>.
- Léon, Antoine, et Pierre Roche. *Histoire de l'enseignement en France*. 13e éd. mise à jour, Presses universitaires de France, 2012.
- Les 5 Valeurs Humaines Les plus Prisées En Entreprise (2022)*. 11 février 2022,
<https://molitor-international.com/5-valeurs-humaines-les-plus-recherchees/>.
- Les différents types de management (vitrine.Les différents types de management) - XWiki*.
<https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/Les%20diff%C3%A9rents%20types%20de%20management>. Consulté le 21 août 2022.
- Les nouveaux enjeux du management*.
<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/nouveaux-enjeux-du-management.html>. Consulté le 21 août 2022.
-
- <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/nouveaux-enjeux-du-management.html>. Consulté le 21 août 2022.
- Liger, Philippe, et Gaëlle Rohou. *L'empowerment: donner aux salariés le pouvoir d'initiative*. Dunod, 2016.

- Louche, Claude, et al. « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation »: *Bulletin de psychologie*, vol. Numéro 484, n° 4, avril 2006, p. 351-57. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/bupsy.484.0351>.
- Loureiro, Séverine. *Le droit à l'erreur: les bons collaborateurs font des erreurs, les bonnes entreprises le permettent*. Dunod, 2021.
- Lukas, Chrisian, et Matthias Rapp J. *Value-based management: History and success of its application*.
- « Management en Association : 5 Conseils et Bonnes Pratiques ». *AssoConnect*, <https://www.assoconnect.com/blog/management-association/>. Consulté le 21 août 2022.
- Management Models at COMP6044*.
<https://blog.soton.ac.uk/comp6044/2012/11/26/management-models/>. Consulté le 21 août 2022.
- Markow, Frank, et Karin Klenke. « THE EFFECTS OF PERSONAL MEANING AND CALLING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF SPIRITUAL LEADERSHIP ». *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 13, n° 1, janvier 2005, p. 8-27. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1108/eb028995>.
- Mcgrath, Paul. « Early Medieval Irish Monastic Communities: A Premodern Model with Post-Modern Resonances ». *Culture and Organization*, vol. 8, n° 3, janvier 2002, p. 195-208. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1080/14759550215668>.
- McLaughlin, Corinne. « Spirituality and Ethics in Business ». *European Business Review*, vol. 17, n° 1, février 2005. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1108/ebr.2005.05417aab.004>.
- Mélanie. « Management par les valeurs : définition et mise en place ». *Wayden*, 22 mars 2022,
<https://www.wayden.fr/management-par-les-valeurs-quest-ce-que-cest-et-comment-le-mettre-en-place/>.

- Moniz-Barreto, Pierre. « Christianisme et Leadership »: *Leadership spirituel en pratiques*, EMS Editions, 2021, p. 80-92. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/ems.voyenn.2021.01.0080>.
- Montreuil, Élodie. « Chapitre 2. Évaluer les risques psychosociaux et réaliser le diagnostic QVT ». *Ressources humaines*, vol. 4, décembre 2020, p. 51-104.
www.cairn.info,
<https://www.cairn.info/prevenir-les-risques-psychosociaux-et-ameliorer--9782100805884-page-51.htm>.
- Nobre, Thierry. *L'innovation managériale à l'hôpital: 14 cas de mise en oeuvre*. Dunod, 2013.
- Noguera, Florence, et Jean-Michel Plane. *Le Leadership: Recherches et pratiques*. Vuibert, 2016. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01>.
- Palagos, Jean-Michel, et Julia Maris. *Diriger en ère de rupture: brouillard et solitude*. Hermann, 2016.
- Plane, Jean-Michel. « Chapitre 1. Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles »: *Le Leadership*, Vuibert, 2016, p. 7-32. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>.
- . « Chapitre 1. Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles »: *Le Leadership*, Vuibert, 2016, p. 7-32. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>.
- . « Chapitre 1. Les théories du leadership : évolution des pratiques et des modèles »: *Le Leadership*, Vuibert, 2016, p. 7-32. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/vuib.agrh.2016.01.0007>.
- Ramboarison-Lalao, Lovanirina. *HRM in Mission Driven Organizations*. 2018.
- . « Understanding HRM in Religious Organizations: HRM Practices Within Two Churches of the Protestant Federation of France ». *HRM in Mission Driven Organizations*, édité par Chris Brewster et Jean-Luc Cerdin, Springer International

- Publishing, 2018, p. 115-44. *DOI.org (Crossref)*,
https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_5.
- Ramboarison-Lalao, Lovanirina, et Kais Gannouni. « Chapitre 27 - Quelles pratiques du Servant Leadership chez les Managers chrétien(ne)s et musulman(e)s ? » : *Réinventer le leadership*, EMS Editions, 2017, p. 312-21. *DOI.org (Crossref)*,
<https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0312>.
- « Rapport des français à la religion et aux convictions : chiffres clés ». *Gouvernement.fr*,
<https://www.gouvernement.fr/rapport-des-francais-a-la-religion-et-aux-convictions-c-hiffres-cles>. Consulté le 20 août 2022.
- « --- ». *Gouvernement.fr*,
<https://www.gouvernement.fr/rapport-des-francais-a-la-religion-et-aux-convictions-c-hiffres-cles>. Consulté le 21 août 2022.
- « Religion au travail : croire au dialogue Baromètre du Fait religieux en entreprise 2020-2021 ». *Institut Montaigne*,
<https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2020-2021>. Consulté le 21 août 2022.
- Richer, Martin. « Le «management par les valeurs» : une nouvelle religion ? » : *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, vol. N° 36, n° 9, septembre 2014, p. 12-12. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/gdsh.036.0012>.
- . « Le «management par les valeurs» : une nouvelle religion ? » : *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, vol. N° 36, n° 9, septembre 2014, p. 12-12. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3917/gdsh.036.0012>.
- Solus, Hervé, et Chantal Engel. *Recrutement, un enjeu business: augmentez vos profits, évitez le gâchis*. Dunod, 2017.
- Stern, Patrice, et Jean-Marc Schoettl. *La boîte à outils du management*. 2e éd, Dunod, 2019.

- Szromek, Adam R. « The Importance of Spiritual Values in the Process of Managerial Decision-Making in the Enterprise ». *Sustainability*, vol. 12, n° 13, juillet 2020, p. 5423. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.3390/su12135423>.
- « The Issues of Spirituality in the Workplace ». *International Journal of Managerial Studies and Research*, vol. 6, n° 10, 2018. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0610003>.
- Thévenet, Maurice. « Culture d'entreprise : une définition ». *Que sais-je?*, vol. 6, n° 2756, avril 2010, p. 32-54. *www.cairn.info*, <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782130579014-page-32.htm>.
- Tournand, Juliette. *La stratégie de la bienveillance ou L'intelligence de la coopération*. 2e éd. revue et Augmentée, Interéditions, 2010.
- Vaujany, de, François-Xavier. *La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique*. janvier 2007, https://www.researchgate.net/publication/24113825_La_relation_pratiques_religieuses-pratiques_manageriales_une_approche_historique.
- Verrier, Gilles, et Nicolas Bourgeois. *Faut-il libérer l'entreprise ? confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod, 2016.
- Vitell, Scott J. « The Role of Religiosity in Business and Consumer Ethics: A Review of the Literature ». *Journal of Business Ethics*, vol. 90, n° S2, novembre 2009, p. 155-67. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0382-8>.
- Voynnet-Fourboul, Catherine. *Diriger avec son âme: leadership et spiritualité*. Éd. EMS, Management & société, 2014.
- Walker, Alan G. « The Relationship between the Integration of Faith and Work with Life and Job Outcomes ». *Academy of Management Proceedings*, vol. 2012, n° 1, juillet 2012, p. 12448. *DOI.org (Crossref)*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.12448abstract>.

What is Management.

https://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm. Consulté le 21 août 2022.

Willaime, Jean-Paul. *Sociologie des religions*. 5e éd. mise à jour, Presses universitaires de France, 2012.

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Dossier d'information aux parents

Annexe 2 : Règlement intérieur

Annexe 3 : Exemple d'analyse



Nos fondements

Nos fondements bibliques

Un Dieu qui se révèle

La création est un terrain d'exploration qui nous permet de découvrir le Dieu vivant. A travers ce que nous étudions, Il veut parler de Lui et se révéler à nous.

Un Dieu de relation qui se révèle

Parce que Dieu est un Dieu de relation, nous croyons que nous devons enseigner dans une relation. La relation enseignant/enseigné est une relation d'alliance.

Une sagesse d'en haut

Nous désirons transmettre une sagesse d'en haut qui reconnaît en Dieu le seul sage, l'auteur de la sagesse. Elle est devenue par Jésus Christ accessible puisqu'il s'est fait sagesse pour nous (1 Cor. 1.30).

Dieu et les enfants

L'enfant pour la Bible c'est un être complet, holistique (corps, âme, esprit). L'enfant est une créature merveilleuse dont l'Eternel connaît déjà tout (Ps 139.16). Nous savons qu'il y a un plan parfait, une destinée, une cible à atteindre pour chaque enfant, puisque ce sont des flèches (Ps 127.4). Notre école veut être un lieu où cet appel, cette destinée peut être découverte (1 Pi 1.10).

Dieu et les hommes

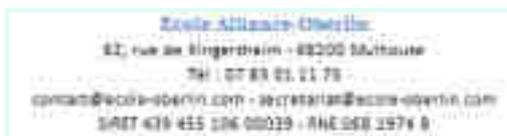
Dieu est le Créateur de toutes choses ; les hommes ont été faits à son image, mais déchus, ils ne trouvent leur destinée que dans le salut en Jésus. Sauvé par grâce, ma nouvelle identité est celle de Fils de Dieu, témoin et acteur du salut en Jésus.

Les hommes que notre école veut former formés pour racheter chaque domaine de la vie : la culture, l'administration, la science, les lettres... Abraham Kuyper, fondateur de l'université

chrétienne des Pays Bas, dira : « Il n'existe aucun domaine de l'existence dont le Christ ne dise : c'est à moi ».

Un Dieu d'amour

Nous voulons dans notre école vivre chaque jour ce que pouvait dire, un grand pédagogue comme Pezzalozzi : « Je ne connaissais aucun ordre, aucune méthode, aucun art qui ne dérivât tout naturellement de la conviction qu'avaient les enfants de mon amour pour eux. Je n'en voulais pas connaître d'autre ».



3-1_OBE-3106_03

Nos fondements Philosophiques

La vérité

Nous croyons que toute vérité est vérité de Dieu.

Les valeurs

Nos valeurs proviennent de la Bible qui est une révélation du caractère de Dieu. Notre désir est de mettre l'accent sur des valeurs telles que l'obéissance, le respect, la loyauté et la reconnaissance. Ces valeurs permettent à l'homme de vivre des relations restaurées, avec Dieu, les autres, lui-même, et l'environnement physique.

La connaissance

Nous voulons reconnaître que la connaissance n'est pas impersonnelle, mais personnelle. Nous croyons que la connaissance engage notre responsabilité. Nous voulons vivre le fait qu'il n'y a pas de connaissance réelle sans application pratique.

La communauté éducative

Les parents sont les premiers éducateurs. De ce fait, notre école se place au service des familles. C'est uniquement en lien étroit avec les parents, que l'école pourra se mettre au service de l'enfant (Pr 22.6). L'école reçoit une délégation d'autorité pour s'occuper de l'enfant, le temps scolaire, mais les parents gardent un droit de regard sur ce qui est fait à l'école.

Notre école se veut également au service des églises, Calvin disait « C'est par amour pour l'Eglise qu'il faut créer des écoles ».

L'élève

Chaque élève est un être spirituel (Jc 3. 9), créé avec le désir intrinsèque d'adorer (Ex. 20.3). Il a besoin de la communauté, il n'est pas le centre de ses propres expériences (1 cor. 12.14-18). Il est porteur de l'image de Dieu et il désire acquérir des compétences et réussir.

Il a un désir inné de découvrir la vérité (Pr 25.2). Il cherche à connaître et comprendre le monde. Il cherche des environnements logiques et ordonnés. Il a besoin d'un but, d'objectifs. Il est libre et responsable de ses actes (Deut. 30.19). Il a une conscience morale (Ro 2.14-15). Il est créatif et relationnel. Il est dépendant de sa relation avec Dieu, avec les autres, avec la création.

Comme Christ, il est né pour rendre gloire à Dieu (1 Co 10.31). Chaque élève est un pécheur, son cœur est pécheur (Jn 17.9). Et pourtant il a une valeur inestimable (Ps 8.4-6). Il est bénéficiaire de la grâce (Ro 3.23- 24). Il est tiraillé entre son désir de bonté et son inclination vers le mal (Ro 7.21-24.). Il a besoin d'un sauveur et pour cela il peut naître de nouveau en Christ et à partir de là devenir enfant de Dieu, citoyen du Royaume des cieux (Jn 1.12-13).

L'enseignant

Un enseignant de notre école doit être né de nouveau et grandir spirituellement, émotionnellement et socialement à la ressemblance de Christ. Il doit être toujours en contact avec le bon berger. Il doit savoir qu'il est pécheur mais porteur racheté de l'image de Dieu. Il doit être imprégné de la sagesse biblique et avoir du zèle pour transmettre avec patience et amour. Il doit avoir une vision chrétienne du monde bien développée et pouvoir voir et communiquer un sujet dans une perspective biblique. Il doit connaître ses dons et son appel. Il doit être enthousiaste face à l'importance de sa vocation et pouvoir communiquer cet enthousiasme. Sa relation avec les élèves est très importante, il doit pouvoir offrir une proximité de cœur indispensable à la transmission. Il doit être redevable et désirer grandir dans son développement professionnel et ses compétences pédagogiques et dans son développement spirituel.

Annexe 2 : Règlement intérieur

3-1_OBE-3121_03



Règlement intérieur

3-1_OBE-3121_03

Le règlement intérieur

Ce règlement intérieur est au service du projet éducatif de l'école Oberlin.

Il permet de bien vivre ensemble en respectant chacun. Tous, enseignants et éducateurs, salariés ou bénévoles, parents et élèves doivent se sentir responsables

et solidaires de la bonne marche de l'établissement afin que l'ambiance y soit agréable et que chacun puisse s'y épanouir.

Chaque famille reçoit ce règlement et s'engage à le respecter en le lisant attentivement et en le signant avec son enfant. Chaque élève possède un abrégé du règlement intérieur dans son cahier de liaison.

1) Ponctualité – Entrées et sorties des locaux

a) Horaires des cours à titre indicatif, **ceux-ci pouvant être revus en fonction de la situation sanitaire du moment** :

Les lundis, mardis, jeudis et vendredis : de 8h30 à 11h45 et de 13h15 à 16h30.

b) Entrées :

Tout élève en retard doit justifier son admission en classe par un mot signé des parents.

c) Stationnement :

Il est demandé aux parents de respecter les emplacements de stationnement sur le parking.

2) Assiduité - Santé

Toute absence ou retard doit être justifié.

Les dates des vacances (selon le calendrier distribué en début de l'année scolaire) doivent être respectées. Les élèves ne sont pas autorisés à prendre des congés en dehors de ces dates.

De même, les rendez-vous extérieurs (médicaux ou autres) seront pris en dehors des horaires scolaires. Seules certaines rééducations peuvent empiéter sur le temps scolaire, en accord avec l'enseignant et le chef d'établissement.

Les demandes d'absences pour raison exceptionnelle et sérieuse doivent être présentées à l'avance par écrit à la directrice.

3-1_OBE-3121_03

Toute absence pour imprévu grave ou maladie et tout retard doivent être signalés au plus tôt au secrétariat de l'école par téléphone (éventuellement message sur répondeur) ou courriel avant l'heure de rentrée.

Pour les absences, l'élève reviendra en classe avec un mot d'excuse.

A chaque demi-journée, les enseignants notent sur le registre d'absence les présences et les absences des élèves. Les familles qui n'ont pas prévenu de l'absence ou du retard de leur enfant sont alors contactées par l'école. L'école reporte sur les carnets scolaires le nombre d'absences et de retards.

Toute absence pour maladie dépassant 4 jours consécutifs sera obligatoirement justifiée par un certificat médical.

Les maladies infantiles et la présence de poux doivent obligatoirement être signalées. Les enfants atteints d'une maladie contagieuse entraînant une éviction¹ ne peuvent être acceptés à l'école.

Il est interdit de venir à l'école avec un médicament dans la poche ou le cartable. Seul le directeur a autorité pour faire distribuer à un enfant des médicaments prescrits par ordonnance médicale. Tout autre médicament est exclu.

Pour les cas où l'état de santé de l'enfant nécessite des dispositions spécifiques, un Projet d'Accueil Individualisé (PAI) peut être établi à la demande des parents en concertation avec le médecin traitant.

3) Respect de soi et des autres

a) Tenue :

Nous avons fait le choix de porter un uniforme scolaire : T-shirt et sweat-shirt au logo de l'école. Vous pouvez commander ces uniformes auprès de l'école.

Le port de l'uniforme est obligatoire.

b) Silence :

L'ordre et le calme sont la règle dans les locaux de l'école.

Il est interdit de courir dans les couloirs ou les escaliers, ainsi que d'y faire du bruit. c) Politesse – Langage :

Les élèves doivent respecter les règles essentielles de politesse et de courtoisie. Il convient d'éviter tout vocabulaire impoli ou grossier et d'utiliser les expressions de courtoisie telles que « Bonjour Madame », « S'il vous plaît, ... », « Merci, ... ».

¹Selon la réglementation en vigueur pour les collectivités d'enfants (cf. www.sante.gouv.fr).

4) Ordre et respect du matériel

Maintenir les locaux, le mobilier et tout autre matériel en ordre et en bon état contribue à l'ambiance de travail et constitue l'une des composantes du respect dû à ceux, élèves et éducateurs, qui travaillent quotidiennement dans l'école ainsi qu'aux parents et aux employés qui assurent l'entretien des locaux.

Notre école utilise les locaux de l'église de la Porte Ouverte Chrétienne.

Toutes les affaires personnelles doivent être marquées au nom de l'élève.

Les élèves sont priés de prendre le plus grand soin des manuels scolaires ainsi que de tout le matériel scolaire. Le cas échéant, les livres ou le matériel dégradés ou perdus seront remplacés sans délai, à la charge de la famille.

Les gadgets, cartes, pogs, chewing-gums, jeux électroniques ou objets ayant un caractère dangereux sont interdits à l'école.

Le matériel électronique (lecteurs audio, baladeurs, téléphones portables...) et objets de valeur (bijoux, argent, calculatrices...) ne sont pas autorisés. En aucun cas, l'école ne peut être rendue responsable des pertes ou détériorations.

Chacun respecte les installations, le mobilier, le matériel pédagogique et le matériel de sécurité (extincteurs et alarmes) de l'école.

Le cas échéant, les réparations consécutives à des dégradations volontaires seraient à la charge des parents des élèves responsables de ces dégradations.

Les objets trouvés sont rapportés aux enseignants.

A chaque période de vacances, les objets et vêtements non marqués et non réclamés sont donnés à des œuvres caritatives.

Etant donné que l'école Oberlin utilise les locaux de l'église de la Porte Ouverte, nous pouvons être amenés à solliciter l'aide des élèves et/ou de leurs parents afin de ranger les classes si celles-ci devaient être utilisées pour des activités proposées par l'église (clubs d'enfants par exemple).

5) Récréations et déplacements dans l'école

Tous les déplacements se font en ordre, dans le calme et sous la surveillance d'un adulte.

Pour le goûter du matin, nous n'acceptons que les fruits ou légumes. Les jeux violents sont interdits en récréation.

6) Déjeuners

Les enfants qui ne rentrent pas chez eux, peuvent apporter leur panier repas. N'étant pas habilités à utiliser des micro-ondes pour réchauffer les repas de vos enfants, nous vous conseillons l'utilisation de boîtes isothermes prévues à cet effet.

Toute allergie ou régime particulier doivent **impérativement** nous être signalés.

3-1_OBE-3121_03

7) La discipline

Les parents sont responsables de la discipline dans l'éducation de leurs enfants. L'école a pour vocation de les assister en recevant délégation de leur autorité pendant les temps scolaires.

La discipline a pour objectif de faire des disciples de Christ.

Si un enfant a une attitude incorrecte, désobéissante, colérique nous chercherons d'abord à régler la situation par le dialogue. L'objectif est que l'enfant se rende compte par lui-même avec l'aide du Saint-Esprit de son attitude, qu'il se décide à changer et à réparer (demande de pardon).

Il peut y avoir des mises à l'écart pour quelques instants (dans un endroit calme, dans une autre classe...), des libertés moindres dans la classe... (permis de se déplacer dans la classe, d'accéder à certaines activités...).

Dans ces situations, nous ne voulons pas humilier l'enfant, ni l'exposer devant les autres enfants ; l'enseignant veillera que l'enfant soit réintégré dans la classe, dans les relations, les activités...

Si une situation est préoccupante, nous vous informerons immédiatement afin de travailler ensemble. Pour les situations plus anodines, vous serez informés par le cahier de correspondance et le bilan de fin de semaine.

Nous voulons aussi favoriser des relations basées sur le respect et l'amour entre les enfants ; nous souhaitons leur apprendre à se faire grâce, à se pardonner, à construire des relations profondes et solides les uns avec les autres ; le soutien mutuel et le partage dans la prière sont les fondements de telles relations.

Nous ne voulons pas que la discipline soit un problème dans l'école ; nous souhaitons simplement partager avec les enfants les valeurs du Royaume de Dieu : respect, amour, pardon.

Nous vous demandons, chers parents de nous soutenir dans cette démarche et d'avoir avec votre enfant la même approche que nous pour les affaires concernant l'école.

Nous nous tenons à votre disposition pour tout échange, questions sur ce sujet.

8) Implication des familles

L'implication des familles aux côtés de l'école dans la scolarité de leur enfant est une condition essentielle de son succès.

A l'inscription de l'enfant, les parents ou les responsables légaux prennent connaissance de la vision de l'école et s'engagent à coopérer dans ce cadre avec l'enseignant pour le bien de l'enfant. Ils participent activement à la scolarité de leur enfant en signant, tous les deux (sauf cas particulier), le cahier de liaison, les autres cahiers, les documents administratifs...ainsi qu'en vérifiant chaque soir les devoirs à la maison.

Afin d'assurer aux élèves un travail sérieux et régulier, une réunion pédagogique est organisée au début de chaque année pour informer les parents des

programmes et des méthodes employées dans chaque classe. Les parents sont ensuite invités à prendre rendez-vous avec les enseignants afin d'établir un contact personnalisé bénéfique à l'enfant. L'élève qui a du mal à travailler peut se voir proposer un « contrat de travail » : une fiche navette entre l'école et la famille fait le point sur ses progrès deux fois par semaine pendant un trimestre.

Le passage dans la classe supérieure est étudié par le conseil pédagogique.

9) Sorties pédagogiques

L'école peut proposer des sorties à caractère pédagogique.

L'école pourra dans tous les cas rechercher des parents bénévoles pour aider les enseignants à encadrer les élèves ; les parents sont vivement encouragés à participer à cet encadrement.

Signature du / des parents Signature de l'élève

Annexe 3 : Exemple d'analyse

Etape 1 sélection par thème

Jeremy On a besoin de fonctionner en tant que famille et dire les choses mais sans être blessé parce qu'on sait que l'autre nous aime

On ne dit pas les choses pour détruire ou rabaisser mais par amour

Et on est presque à ce niveau

Cathy En dehors de l'école y a des conflits ça n'a rien à voir, les autres milieux de travail

On doit pouvoir dire ce qui ne va pas

On a aussi du mal à demander de l'aide à aller vers l'autre lui faire confiance et prier ensemble, il faudrait instaurer des prières, puisque c'est notre base

Demain on va vouloir continuer parce que quand tu prends le temps de discuter avec tous le monde c'est cool

Joha On manque d'amour ici si on fonctionne comme une famille on peut dire les choses et on s'aime et on tolère des fois ce sont les enfants qui ont été utilisé par dieu pour m'apporter des choses

Je trouve que de pouvoir être vrai, de pouvoir parler des choses, c'est important après t'as plus la honte mais c'est vrai que ça fait la différence quand on est tous ensemble c'est important que nous on se donne le droit à l' erreur et comment on regarde un enfant qui vient de faire une bêtise, qui teste les limites est-ce que on les regarde avec amour ou est-ce que on les condamne

Etape 2 : analyse sémantique

Citations	Idées
On a besoin de fonctionner en tant que famille et dire les choses mais sans être blessé parce qu'on sait que l'autre nous aime	Communication saine, bonnes relations, bienveillance
On ne dit pas les choses pour détruire ou rabaisser mais par amour	Bonnes relations, bienveillance
On manque d'amour ici si on fonctionne comme une famille on peut dire les choses et on s'aime et on tolère	Droit à l'erreur, bienveillance, bonnes relations
c'est important que nous on se donne le droit à l' erreur et comment on regarde un enfant qui vient de faire une bêtise, qui teste les limites est-ce que on les regarde avec amour ou est-ce que on les condamne	Droit à l'erreur