HAL
open science

“ Open the black box ”: postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle : une étude de cas multiples enchâssée

Hugo Gaillard

To cite this version:

Hugo Gaillard. “ Open the black box ”: postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle : une étude de cas multiples enchâssée. Gestion et management. Le Mans Université, 2019. Français. NNT : 2019LEMA2005 . tel-02905636

HAL Id: tel-02905636

https://theses.hal.science/tel-02905636

Submitted on 23 Jul 2020

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

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

VERSION ELECTRONIQUE

Thèse n°2019LEMA2002

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE / ECONOMIE ET GESTION

Le Mans Université

THESE DE DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

LE MANS UNIVERSITE
COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : « *Sciences de Gestion (06)* »

Par
Hugo Gaillard

« Open the black box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle.

Une étude de cas multiples enchâssée.

Thèse présentée et soutenue au Mans, le mardi 3 décembre 2019.
Unité de recherche : GAINS – Argu'Mans (EA 2167)
Thèse N° : 2019LEMA2002 .

Rapporteurs avant soutenance :

Rapporteur	Isabelle **Barth**	Directrice Générale, *INSEEC School of Business and Economics.*
Rapporteur	Jean-Philippe **Denis**	Professeur des Universités, *Université Paris-Sud*

Composition du Jury :

Président(e) : (à définir le jour de la soutenance)

Examinateurs :	Isabelle **Barth**	Directrice Générale, *INSEEC School of Business and Economics.*
(Dont rapporteurs)	Jean-Philippe **Denis**	Professeur des Universités, *Université Paris-Sud*
	Géraldine **Galindo**	Professeure Associée, *ESCP Europe*
	Lionel **Honoré**	Professeur des Universités, *Université de Bretagne Occidentale*

Dir. de thèse :	Thierry **Jolivet**	Professeur des Universités, *Le Mans Université*

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE / ECONOMIE ET GESTION

Le Mans Université

Titre : « Open the black box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée.

Mots clés : *Fait religieux au travail – Postures de régulation – Justice organisationnelle – Etude de cas – Recherche qualitative*

Résumé :

Sujet - Le fait religieux est un sujet de recherche émergent dans la recherche francophone. Cette thèse s'intéresse aux perceptions de justice organisationnelle des postures de régulation exercées par quatre organisations françaises.

Méthodologie – Pour ce faire, en mobilisant une approche qualitative nous avons conduit des entretiens semi directifs, des périodes d'observation et une analyse documentaire au sein de quatre structures. Il s'agit d'une étude de cas multiples enchassée.

Résultats - Le partage et la clarté des postures apparaissent essentiels, tout comme la cohérence interne et externe des actions de régulation, la neutralité du décideur et la conformité de la posture vis à vis de la loi.

Les signes d'extériorisation (croix, voile etc.) génèrent des perceptions d'injustice lorsqu'ils sont régulés sur des critères qui ne reposent pas sur le travail. Le fait religieux ne doit ni générer un motif de discrimination, ni un passe droit en matière d'allocation des ressources (temps, travail, etc.).

Implications managériales - Une posture neutre, centrée sur le travail, respectueuse du droit et sans jugement de valeur sur les pratiques individuelles, favorise la diffusion d'un climat de justice.

Originalité - Ce travail concerne des terrains peu étudiés à ce jour, répond à un appel de la littérature pour le traitement du sujet sous l'angle de la justice et permet de concilier l'étude des perceptions individuelles à l'impératif de fonctionnement de l'entreprise.

Title: « Open the black box »: Religion at work regulatory postures and organizationnal justice. An emboided multiple-case study.

Keywords: Religion at work – Regulatory postures – Organizational justice – Case study – Qualitative research

Abstract:

Purpose – Religion at work is still an arising topic in French management research. This deals with perceptions of fairness in the regulatory postures operated by four French organizations.

Design/Methodology – For this purpose, we drive a qualitative research by semi-structured interviews, observation periods and a documentary analysis in four organizations. That it is an emboided multiple-case study.

Findings – Sharing and clarity on postures is an essential issue, as is internal and external coherence of regulation actions, décision-maker neutrality and the compliance with the law.

Externalization signs (cross, veil, etc.) provide perceptions of injustice when they are regulated on basis of non work-based criteria. Religion do not provide discrimination nor a special privilege in matter of ressource allocation (time, work etc.).

Practical implications – A neutral posture, work-focused, that respects human rights and law without value based judgment, nurtures au justice climate.

Originality/value – This work concern understudied fields , ask to a pairs calling for dealing with the issue in term of justice, and reconcile individual perceptions with the organizationnal good fonctionning imperative.

« Open the black box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle.

Une étude de cas multiples enchâssée.

« L'université n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans les thèses :
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteur.e.s. »

Pour F., mes parents, et N.
“Le doute amène l'examen et l'examen la vérité.”

AVANT-PROPOS :

Les raisons qui poussent à choisir un tel sujet viennent à la pelle, mais étonnamment, ce fut une question redondante durant mon parcours doctoral d'un peu plus de trois années : ***« Pourquoi tu fais une thèse sur ce sujet ? »***

La question est légitime, mais en elle-même, elle dit quelque chose. Quelque chose du climat qui peut régner autour de ces sujets. Il y aurait d'ailleurs beaucoup à en dire, de cette suspicion généralisée autour du religieux, cette méfiance historique et justifiable (voire justifiée) par l'histoire.

Certains faits amènent à se questionner. N'est-il pas aisé de voir que celles et ceux qui parlent de religion sont en général à la fois intéressants et intéressés. Combien de conférence sur la laïcité faites en milieux confessant ? Combien de croyants parmi les professeur.e.s ou doctorant.e.s qui traitent ce sujet ? Assurément beaucoup. **Il reste que l'observateur aura toujours (ou souvent) l'impression que vous devez avoir « un camp » parmi les force en présence**. Le postulat est fort, puisqu'il signifie que l'on vous retire, que vous soyez ou non confessant.e, la possibilité de mettre l'objet à distance pour l'aborder scientifiquement (avec au passage une négation de l'essence même de la République, universaliste, et du statut de citoyen).

Voici la principale raison qui m'a conduit à traiter ce sujet : le besoin d'être une voix, une de plus, une voix qui doute, qui ne sait trop ou se situer parmi les 10 000 religions recensées dans le monde, schismes exclus[1], et qui oscille chaque jour entre un déisme[2] sceptique et un agnosticisme[3] au penchant ultra matérialiste aux airs d'athéisme[4]. Ces questions me hantent depuis tout petit, m'affectent. Pourquoi y-a-t-il quelque chose plutôt que rien ? Quel est le sens de tout ça ? Y-a-t-il un sens à tout cela ? Quelle est la cause première de la cause première ? Peut-on réellement (et sérieusement) répondre à cette question par les seules lois de la physique ? Si Dieu existe, qu'en a-t-il à faire de ce que nous mangeons ou de la manière dont nous nous inclinons ? Je n'en sais rien, et ce doute est important, ces

---

[1] « Une autre histoire des religions », *Sciences humaines*, n° 12, novembre - décembre 2010

[2] https://www.universalis.fr/encyclopedie/deisme/, consulté le 05/10/2018 avec notamment l'extrait suivant : « le déisme renvoie à ce qu'on appelle le Dieu des philosophes par opposition au Dieu des Écritures ; ou encore, il renvoie à ce que le xviiie siècle appelait « religion naturelle » par opposition à la « religion positive » ou religion littérale et statutaire »

[3] Raphaël Enthoven, « *L'agnosticisme, c'est le crédo de la laïcité* » (Source : https://www.youtube.com/watch?v=-L2uAo6_naI, consulté le 05/10/2018)

[4] Michel Onfray, « *L'Athéisme* » - Source : https://www.dailymotion.com/video/x49eozr, (consulté le 05/10/2018)

questionnements m'aident à vivre, et à apprécier l'enjeu de ce travail. C'est ce non sens qui me donne du sens.

Ce sujet est au carrefour des identités, de la question de l'être, dans la sphère de sociabilité et de socialisation qu'est l'entreprise, et qui elle aussi, poursuit ses propres objectifs, dans notre système capitaliste ET libéral très orienté profit, et souvent déconnecté de la question du sens.

Ce travail doit contribuer à la régulation nécéssaire des comportements sans négation de l'être, il doit concourir au respect individuel sans renier l'objectif collectif. C'est également pour cette raison que j'ai choisi de rédiger cet avant-propos « en écriture inclusive », afin que tou.te.s puissent s'y retrouver, en particulier dans le milieu universitaire ou lorsque que l'on évoque, par exemple la direction d'une thèse, la question est toujours posée de cette manière : « c'est qui ton direcTEUR de thèse ? », comme s'il était impossible que ce soit une femme[1].

Si nous savons qu'il n'y a pas de recette miracle, il y a tout de même un sens à donner à l'action managériale, agrémenté d'un circuit court de recherche, avec des solutions et expérimentations locales et localisées[2].

L'exercice scientifique, particulièrement en sciences du management, à plusieurs voix, peut à mon sens concourir à éclairer le débat, en dehors du champ politique et des querelles de bulletins de vote.

Et si le management était une science fondamentale[3] ?

---

[1] L'intégralité du document aurait pu être rédigé en écriture inclusive, mais les contraintes en matière de publication et plus particulièrement de traduction de l'ouvrage par la suite l'empêchent. Toutefois, les supports de vulgarisation qui pourraient découler de ce travail seront proposées en première version au format « inclusif ».

[2] Voir les Actes du 29ème Congrès de l'AGRH 2018 sur le thème suivant : « *Expérimentations locales, contextualisation des solutions : Pour aligner une Gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations…* »

3 Sciences de gestion, sciences fondamentales ? - Hatchuel A. (Source : https://www.youtube.com/watch?v=4bkzcTOUlnI, consulté le 24/07/2019)

REMERCIEMENTS :

Que ce fut difficile, et que ce fut passionnant !

Je ne sais vraiment par qui commencer ni finir, il semblerait que l'on garde le meilleur pour la fin. Dans ce cas, les premiers seraient donc les moins importants ? Je m'inscris en faux, et précise que dans ces remerciements, **je considère chacun avec la même importance, comme étant l'une des cartes placées à la base qui permettent le maintien du château**.

Je l'ai fait. J'ai mené ce travail à son terme (en trois ans, en cumulant des responsabilités professionnelles, associatives et un engagement militant) et j'aime à croire que le résultat est lisible, intelligible et à certains égards pertinent. **Merci donc à tous ceux qui estiment avoir contribué, de près ou de loin, à la production de ceci.** Vous êtes peut-être celui ou celle qui aura eu « le bon mot » un jour de démotivation, celui ou celle qui m'aura fait rire pendant mes casse-têtes méthodologiques, ou encore celui ou celle qui m'aura parlé d'autre chose, pendant ces quelques années ou peu de choses étaient aussi importantes que **« ma Thèse ».**

Merci à mes parents, Catherine et Gilles, sans qui je n'aurais finalement pas pu faire « tout ça ». À toi maman qui me sentait presque chaque jour proche du très contemporain *burn out* ou toi papa, pas très expressif s'agissant des encouragements, mais toujours derrière moi dans les faits… Il est de mes plus grandes réussites que de vous avoir rendu fiers, en grands lecteurs que vous êtes, et particulièrement parce que vous n'avez que peu d'intérêt pour ma discipline : une preuve d'amour en somme, s'il en fallait une de plus.

Merci également à mes grands-parents, Henri et Paulette, dont j'ai souvent senti le soutien et la fierté. Merci à mes quelques amis, qui sans pour autant vraiment s'intéresser à mes travaux ont toujours eu un mot réconfortant et encourageant. À mes grands-parents paternels également, qui n'ont pas pu lire tout cela, ni même l'envisager.

J'avais choisi mon directeur de thèse en postulant sur son accompagnement et sa disponibilité. Si à ces deux égards je ne m'étais pas trompé, j'avais surtout fait ce choix dans le but d'être accompagné par le premier professeur à m'avoir donné le gout de la GRH, en licence, et déjà à l'Université du Maine devenue aujourd'hui Le Mans Université : **Monsieur le Professeur Thierry Jolivet. Je lui adresse mes sincères et chaleureux remerciements**, tout comme à cette institution à taille humaine au sein de laquelle j'ai eu plaisir à exercer d'abord sous le régime de la vacation puis sous le plus confortable statut d'ATER. Merci à mes étudiants pour

leur attention en cours et en travaux dirigés, pas facile d'écouter un prof fan de rap, d'innovation pédagogique ou encore de politique, vous parler Sciences de Gestion.

Merci aux collègues du Laboratoire GAINS (Section Argu'Mans) pour ces temps d'échanges autour de mes travaux, et les opportunités de présenter en séminaire de Laboratoire, avec les réactions et critiques (parfois acerbes) qui ont permis à ce construit de progresser. Merci particulièrement à **Mehdi Nekhili, Nathalie Fleck, Jonathan Dezecot et à Marwan Khallouk** (pour nos échanges fréquents et riches, et ses précieux conseils). Je remercie à nouveau Le Mans Université et toutes ses forces vives, **son président Rachid El Guerjouma** que je sais de ses mots, intéressé par ce sujet.

Merci également à la ville d'Allonnes qui a financé partiellement cette thèse via une convention CIFRE en partenariat avec **l'Association Nationale pour la Recherche Technologie, qu'évidement je remercie également.** Le défi des doctorantes et doctorants pour financer leur recherche est immense, particulièrement pour obtenir les conditions matérielles et humaines qui ont été les miennes. Je suis définitivement un privilégié, même s'il faudrait en réalité que nous soyons toutes et tous dotés de ces conditions. J'en profite pour **remercier l'équipe RH de la ville d'Allonnes à laquelle j'étais fièrement** (et pleinement) intégré, pour ces trois années d'échanges et de collaborations sur mon sujet, sous la direction de **Stéphane Bardolle** en qualité de Directeur Général des Services que je remercie également, ainsi que **Monsieur le Maire Gilles Leproust** pour sa confiance à chaque fois renouvelée. Je remercie d'ailleurs tous les agents et élus de cette collectivité dont l'accueil a été si chaleureux.

J'aimerai également remercier **Monsieur le Professeur Lionel Honoré (UPF) pour ses précieux conseils et son temps au commencement de mes travaux**, et particulièrement pour son invitation répétée à la présentation de ses travaux concernant mon sujet de recherche avec l'Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE). Merci également **à Monsieur Dominique Avon, professeur en Histoire contemporaine à l'EPHE pour ses conseils toujours si utiles et sa franchise**. La gestion et l'histoire étant des domaines différents, nous avons pu, trouver une certaine interdisciplinarité que mes travaux sur le fait religieux illustrent dans une certaine mesure, notamment en partie introductive.

Remerciements appuyés et particuliers à Jean-Philippe Denis, à l'origine des travaux sur le Hip Hop Management pour sa disponibilité, nos gazouillis agrémentés de rap sur Tweeter, et l'ouverture d'esprit dont il fait preuve chaque jour pour allier exigence scientifique et

accessibilité. Je lui dois notamment mon attrait pour l'épistémologie, que j'avais du mal à m'approprier et aussi un passage dans les prestigieuses « *Fenêtres Ouvertes sur la Gestion* » via Xerfi Canal, pour parler de cette expérience magnifique qu'est la thèse. **Je remercie aussi Tarik Chakor, avec qui je partage l'écriture depuis, avec un plaisir non dissimulé.**

Merci à Dorothée Prud'homme de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) pour son accompagnement, ses encouragements et ses conseils. Merci à toutes les organisations qui m'ont ouvert sans retenue leurs portes pour traiter un sujet tel que celui-ci, merci aux autres, plus réticentes. Merci à celles et ceux qui anonymement, individuellement, ont accepté de me répondre dans une procédure moins officielle, mais tout aussi majeure en termes de contributions à ce travail. **Merci à Nicolas Cadène, rapporteur général de l'Observatoire de la Laïcité pour sa disponibilité dans l'accompagnement des mes questionnements.**

Merci à l'équipe de The Conversation France, particulièrement son directeur de l'époque, Didier Pourquery, mais aussi tous les chefs de rubriques grâce à qui j'ai pu d'une part vulgariser mon travail de recherche, et d'autre part explorer de nouveaux horizons en Sciences de Gestion. Leur travail de relecture a participé à ma bonne (du moins j'aime à le croire) appréhension de l'exercice périlleux et essentiel de la diffusion de la culture scientifique via des canaux plus ouverts, moins codés, bien loin de la « Guerre des étoiles » académique.

Merci à tous les relecteurs de cette thèse et ses évaluateurs membres du jury.

Merci à Denis, petit frère pour qui j'éprouve tant de fierté et d'amour, et qui je le sais me prend parfois comme modèle. Qu'il sache qu'à certains égards, il est également le mien.

Enfin, merci à Fatima, d'avoir été et d'être toujours là, pour toi les mots se bousculent et aucun ne suffit, mais finalement, je crois que tu sais déjà tout.

Cette liste à la Prévert de remerciements témoigne de ma gratitude générale à l'endroit de ce pays dont je suis si fier, la France. S'il reste de nombreux plafonds et de nombreuses zones ou l'entre-soi règne, et ce à tous les niveaux, **ce projet républicain universaliste est le mien, celui qui transcende, émancipe et rapproche.**

L'écriture d'une thèse est un exercice éminemment solitaire, puisqu'il se passe autant de « choses » sur l'écran qu'à l'intérieur de nous. **Il est certain que je ne verrais plus jamais le monde de la même manière. Merci pour tout cela.**

SOMMAIRE :

AVANT-PROPOS : 7

REMERCIEMENTS : 9

SOMMAIRE : 12

INTRODUCTION GÉNÉRALE 14

PREMIÈRE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE 23

CHAPITRE 1 : ECLAIRAGES CONCEPTUELS NÉCESSAIRES 25

1. **Le concept de croyance.** 26
2. **Le concept de religion** 30
3. **La pratique religieuse** 36
4. **Le fait religieux… au travail** 44

CHAPITRE 2 : BESOIN D'INTERDISCIPLINARITÉ EN GRH. 51

1. **Socio démographie religieuse française** 53
2. **Prescripteurs religieux et travail : l'exemple de l'U.O.I.F.** 61
3. **Histoire contemporaine (et moins contemporaine) du fait religieux au travail** 71
4. **Management et religion : la fin d'un tabou ?** 83

CHAPITRE 3 : SPIRITUALITY AND RELIGION AT WORK ET FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : VERS LA REGULATION 89

1. **Spirituality and religion at work : conceptions internationnales** 91
2. **Le contexte Français de séparation** 102
3. **Religion et travail dans le contexte français** 108
4. **Un législateur en quête de justice** 122

CHAPITRE 4 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE COMME REVELATEUR ET NECESSITE EMERGENTE 134

1. **Le « venez comme vous êtes » mis en responsabilité** 136
2. **Du management de la diversité à l'inclusion** 139
3. **La justice organisationnelle comme révélateur** 144
4. **Problématique et questions de recherche** 151

DEUXIEME PARTIE – POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES 155

CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 157

1. **L'épistémologie : science des sciences** 158
2. **L'épistémologie en sciences de gestion** 162
3. **Posture épistémologique adoptée : l'interpretativisme** 165

4. Choix d'une méthodologie qualitative 166

CHAPITRE 2 : RECHERCHE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES 173

1. Recherche et sélection des cas 174

2. Méthode de collecte des données 177

3. Méthode d'analyse des données 184

4. Présentation des cas étudiés 191

TROISIEME PARTIE – PRESENTATION DES RESULTATS 198

CHAPITRE 1 : POSTURES DE REGULATION REPOSANT SUR LE DROIT ET FONCTIONNEMENTS ALTERNATIFS 200

1. Une régulation au cas par cas : cas de l'entreprise ALIMENTARUS 201

2. Une régulation supposée intrinsèquement neutre : cas de COLLECTISTE 217

3. Une régulation intégrative : cas de l'entreprise EMANCE 229

4. Une régulation affinitaire : cas de l'entreprise OPENISLA 240

CHAPITRE 2 : REFUS DE REGULATION DU FAIT RELGIEUX VERS UNE QUETE DE JUSTICE 257

1. Un refus d'une gestion/régulation : une exclusion vers les « petits boulots » 258

2. … ou le développement d'une activité affinitaire 264

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES CAS AU PRISME DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, ENTRE CLIVAGES ET COMMUNS 271

1. La prière : une unité d'analyse au carrefour des perceptions de justice 272

2. Les signes religieux : recherche de cohérence et d'affirmation 282

3. Des unités d'analyses qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'interdiction : des faits religieux transgressifs. 292

4. Des unités d'analyse qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'autorisation : sous réserve d'égalité, des faits banalisés. 302

DISCUSSION DES RESULTATS 315

1. Apports de la recherche et discussion avec la littérature 316

2. Recommandations managériales 329

3. Limites et pistes de recherche 340

4. Relecture des résultats par *Surveiller et punir* de Foucault (1975). 348

CONCLUSION GÉNÉRALE 355

Bibliographie 366

Tables des matières 391

Listes des tableaux, figures, encadrés et sigles 396

Liste des annexes et annexes 399

INTRODUCTION GÉNÉRALE

> « *La question du fait religieux dans l'entreprise est probablement amenée à gagner en importance au cours des prochaines années. Sa résolution nécessitera un débat public serein et dépassionné.* »
>
> (Hakim El Karoui[1] pour l'Institut Montaigne[2], 2016, p.94)

On raconte que Malraux aurait dit : « *le 21ème siècle sera religieux ou ne sera pas* ». Il aurait en réalité dit que notre siècle serait « *mystique* » ou « *spirituel* ». **Si nous considérons comme essentielle la différence entre les termes, il n'est pas abusif de considérer qu'il aurait vu juste s'il avait prononcé le mot « *religieux* »…** Il est effectivement possible de s'interroger sur le caractère mystique ou spirituel de notre siècle, qui dans bon nombre de cas, s'approche plus du siècle du dogme que de celui de la spiritualité.

Soit, il est maintenant nécessaire de nous y pencher, **d'ouvrir la boite noire, dans le sillage de ceux qui on commencé à distinguer le spirituel du religieux, à distinguer ce qui relève de la régulation du fait religieux en entreprise, de ce qui relève de l'entrepreneuriat religieux, ou encore des origines religieuses de certaines pratiques de ressources humaines**. Dans une discipline pas si éloignée de la nôtre, les grandes théories économiques classiques pouvaient encore il y a peu de temps, amalgamer entreprises et entrepreneurs. Peut le faisons-nous d'ailleurs encore un peu (Martinet, 2008) ?

Combien de temps allons-nous encore attendre, mépriser, tourner la tête ? Si l'on a longtemps relégué la religion sur le banc de touche des facettes de l'individu au travail, nous sommes aujourd'hui forcés de constater que nous nous sommes trompés. **La religion est là, elle s'exprime, dans les salles de pauses, dans les ateliers municipaux, dans les bureaux de direction, dans le local technique d'une *startup*[3] ou au coin d'un vestiaire d'une usine**

---

[1] Associé au sein d'un cabinet international de conseil en stratégie, Hakim el Karoui est normalien et agrégé en géographie. Ancien conseillé de Matignon et de Ben Ali, fondateur du club XXIe siècle, il est l'auteur d'essais comme *Réinventer l'Occident* (2010) ou *La lutte des classes d'âges* (2013).

[2] Créé en 2000 par Claude Bébéar, est un *think tank* ("réservoir d'idées") français dont l'objectif est de concilier les enjeux de compétitivité et de cohésion sociale. Il regroupe des cadres d'entreprises, de hauts-fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile. Il est plutôt orienté à droite de l'échiquier politique. Il reprend à compter de 2019, l'étude de l'Observatoire du Fait religieux qui aborde ce sujet sous l'angle quantitatif chaque année depuis 2013, portée auparavant par l'Institut Randstad.

[3] Une jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance. Le mot *startup* est un mot anglais d'origine américaine, ellipse de *startup company*. Il est composé de *start* (commencer, en anglais) et d'*up*, notion de hauteur, d'élévation. Il s'agit donc littéralement d'une « société qui démarre ».

automobile ou d'une cuisine d'un restaurant collectif, à l'Université aussi (*annexe 1*), **ou encore à la Gare TGV de Roissy-Charles de Gaule** (*annexe 2*). « Il était temps » (Barth, 2012, p.7) de la considérer comme sujet de recherche en gestion, après que nous ayons longtemps été comme « une poule devant un couteau » (Thévenet, 2011).

Selon l'étude 2018 de l'Institut Randstad, **65 % des individus interrogés ont déclaré observer de façon régulière ou occasionnelle des faits religieux dans leur situation de travail** (p.3)[1]. Il s'agissait, d'après le professeur Honoré lors de présentation des travaux au Sénat, « *d'une banalisation du fait religieux en entreprise, qui arrive à maturité* ».

À l'annonce de ces mots nous nous interrogions. Quelques années auparavant Bennani écrivait que **les entreprises se sentaient « *désarmées* »** (2012, p.21) face au fait religieux. Aujourd'hui, selon certains consultants, la solution serait résolue. À notre connaissance la production scientifique, déjà mince à l'époque des travaux de Bennani, n'avait été complétée que par un ouvrage[2] reprenant les actes d'un colloque et coordonné par Isabelle Barth (2012). Le sujet est toujours bien actuel, comme en témoigne un numéro spécial à paraitre de la *Revue Française de Gestion*, sur le lien entre management et religion, ou celui de la *RIHME* qui l'a précédé en 2014.

L'étude du lien entre religion est management n'est pas si récente (Volia et al., 2019). **Une grande vague de travaux se sont intéressés notamment au lien entre marketing et religion** (Benabdallah, 2017 ; Poulain et al., 2013; Camus et Poulain, 2008 ; Pras et Vaudour Lagrâce, 2007) **ou encore au lien entre religion et finance, et bien souvent des spécificités des banques islamiques** (Toumi et Viviani, 2013 ; Martin, 2012 ; Allard et Benchabanne 2010 ; Hafsi et al. 2007). **Les travaux sur les apports de la spiritualité à l'entreprise sont également nombreux, avec le développement d'outils de mesure** (Duyck et Mhenaoui, 2013) **ou encore son potentiel managérial** (Berthouin Antal et Frémeaux 2013).

Toutefois, c'est bien « l'impact des fait religieux sur le management et l'entreprise » (Honoré, 2013 et 2014) **qui fait l'objet d'un nombre important de travaux sur une période très resserrée dans la littérature portant sur des terrains français** (Cintas et al, 2012 ; Gaillard, 2017, 2018a, 2018b ; Gaillard et Jolivet, 2019a et 2019b ; Galindo et Surply,

[1] Etude 2016, L'entreprise, le travail et la religion, institut Randstad, Université de Polynésie Française et Observatoire du fait religieux en entreprise.
[2] Barth I., *Management et religion : Décryptage d'un lien indéfectible*, Editions Management et Société, 2012, Paris

2010 et 2013 ; Galindo et Zannad, 2014, 2015, 2015 ; Guillet et Brasseur, 2018 et 2019 ; Honoré, 2013, 2014, 2016a, 2016b, 2018a, 2018b ou encore Sprimont et Cintas, 2018, 2019 ; Thévenet, 2011 ; Volia et Barth, 2017 et 2019, Volia et al., 2019). C'est dans cette lignée de travaux que nous inscrivons cette étude. **Les travaux anglo-saxons sont plus rares sur ce sujet précis présenté comme négligé (Héliot et al., 2019**).

Non pas que nous pensions que la gestion doive « s'embarrasser » de religions, de croyances, ou encore de cette expression valise que l'on appelle « fait religieux » *de facto*, mais bien qu'il faille s'intéresser aux hommes, à ce qu'ils nous montrent et ce qu'ils attendent des gestionnaires, et ce au travail, *in concreto*. Nous ne postulons pas une confrontation *a priori* entre la notion de « fait religieux » et la notion d'« organisation », ni même l'affrontement final que ce postulat induirait (avec tous les vocables observés tels que « face », « tensions », « besoins de repères », « inconfort managérial », « RH désarmés », « besoin d'un arsenal juridique »). **Nous nous inscrivons plutôt dans une logique de conciliation qui prendrait la suite de celle de confrontation en pansement des blessures réciproques, ou encore de co-construction, d'un système de valeur par rapport à un autre.** Concilier suite à l'affrontement étant synonyme de compromis. Compromis que l'on peut définir comme « *l'action de faire des concessions réciproques* »[1], et concession entendue comme « *l'abandon d'un droit, d'un avantage, d'une prétention* »[2].

Prendre position sur la question religieuse est aujourd'hui compliqué pour de nombreuses entreprises. Le fait religieux est une variable sensible, qui n'affecte pas que les individus croyants, mais bien l'ensemble des individus exerçant au sein de l'organisation, et ce à des degrés variables. La prise de décision est complexe, puisqu'elle met en jeu des acteurs qui poursuivent des buts parfois divergents, et qui ne se comprennent pas toujours. **Cet état de fait conduit les entreprises à chercher à réguler** (Galindo et Surply, 2010), **l'expression religieuse au travail, c'est cette régulation qui constitue l'objet de notre recherche.**

Une posture de régulation du fait religieux dans l'entreprise, ne saurait finalement être autre chose qu'une posture de régulation du fait, car la prise en compte du caractère religieux de ce fait risque de fausser le traitement, en déclenchant une espèce d'hystérie et d'hyper-émotivité auxquelles le contexte français ajouterait du sel, à une question que

[1] Larousse, 2016.
[2] Ibidem

n'en manque déjà pas (Thévenet, 2011). Le chercheur lui, peut s'intéresser aux origines du fait religieux, ce sur quoi nous reviendrons, pour fournir aux managers des clés de compréhension d'une part et aussi des pistes de réflexion et d'action d'autre part. **Il faut donc un travail en amont, pour répondre à la question « de quoi s'agit-il ? ». Cette question n'est pas dénuée d'intérêt, pour le manager déjà, en tant que porteur de la fonction RH, il doit disposer des outils et connaissances nécessaires à la prise de décision, au niveau opérationnel dans un contexte de partage** (Peretti, 2015) en tenant compte de la posture de son entreprise en la matière, bien souvent inscrite dans la plus large politique de diversité et d'inclusion. Mais cette question est aussi intéressante parce qu'elle permet de prendre de la distance sur le sujet, et en quelque sorte de le rendre scientifique.

Nombreux sont les travaux de chercheurs qui laissent transparaitre clairement leur position sur la question de la religion au travail, certains allant jusqu'à s'administrer un questionnaire pour définir un score de religiosité (Sprimont et Cintas, 2018). Nous faisons le choix de ne pas mentionner nos positions religieuses, et nous choisissons de ne pas nous laisser influencer par le ressentiment ou l'affect particulier que revêt cette problématique pour nous. Evidement cela n'induit pas que nous n'entretenons pas dans notre fort intérieur une certaine vision du monde, nous décidons simplement que celle-ci n'a aucun intérêt épistémologique et que nous aurions tort de considérer nos croyances ou incroyances éventuelles comme importantes au regard des enjeux de ce travail de recherche.

L'ambition de nos travaux sera notamment de prolonger ceux de Barth[1], Bennani[2] (2012) **Galindo[3] et al. ou encore Honoré[4].** Notre objectif sera, en partant du cadre qu'ils ont posé malgré la complexité de ce thème, **de proposer de nouveaux éléments relatifs au management du fait religieux dans les organisations françaises, en focalisant notre**

[1] Professeur agrégé des Universités en sciences de gestion et pendant 5 ans directrice générale de l'EM Strasbourg Business School, rédactrice en chef de la Revue internationale de psychosociologie, et notamment auteur de *Désapprendre pour réussir* (2015) ou encore *La manager et le philosophe*, avec Yann-Hervé Martin (2014). Actuellement directrice générale de l'INSEEC Business School.

[2] Spécialisé en Management des projets informatiques et investi dans le milieu associatif et cultuel. A 42 ans, il entame une thèse de doctorat et devient Docteur en sciences de gestion et management interculturel, à l'École de Management de Strasbourg. Sa thèse, "Le fait religieux dans les organisations : cas de la religion musulmane", fut soutenue en juillet 2012 et publiée en 2015 à titre posthume.

[3] Professeure associée à l'ESCP Europe où elle enseigne la gestion des ressources humaines (GRH) dans le parcours Grande École et dans différentes mastères. Ses recherches ont donné lieu à des publications sur les thèmes de la diversité religieuse en entreprise, la GRH dans les start-up, la gestion des développeurs et le CV vidéo.

[4] Professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de la Polynésie Française (Tahiti) de 2014 à 2018 et désormais à l'Université Bretagne Loire. Il est chercheur en sciences de gestion, spécialisé sur les questions de déviance au travail. Il dirige l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise. Il est également auteur de romans.

travail sur les catégories de fait religieux au travail (OFRE, 2013/2018), que nous confronteront aux théories de la justice organisationnelle. Cette thèse a donc pour but de justifier l'intérêt et la légitimité d'une telle confrontation théorique (PARTIE 1), d'en définir les contours épistémologiques et méthodologiques (PARTIE 2) et bien sur d'en donner les apports pour mettre en lumière le *gap* qui est franchi par rapport à la littérature (PARTIE 3 et DISCUSSION).

La première partie de cette thèse nous permettra d'entrer dans ce sujet complexe des relations entre organisation et religion, par une revue de littérature. Elle sera conceptuelle, interdisciplinaire puis spécialisée, respectant la méthode de l'entonnoir[1]. Pour le premier chapitre, nous revenons sur des fondements conceptuels comme la croyance, la pratique ou encore la religion, pour aboutir à une définition de la notion de fait religieux puis la notion de fait religieux au travail, terme que nous utiliserons tout au long de notre travail pour définir l'ensemble des attitudes et comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public) (Gaillard, 2018a).

Après un chapitre interdisciplinaire qui a pour ambition de donner une vision prospective et qui va concourir à justifier l'intérêt de l'étude de ce sujet par une approche sociodémographique, une rencontre avec un prescripteur religieux pour évoquer avec lui la question du travail, **suivie d'une approche historique qui viendra inscrire notre sujet en gestion, nous abordons la littérature anglo-saxonne, de manière distincte des travaux de chercheurs sur des terrains français**, en démontrant en quoi ce contexte est pas spécifique. Nous élargissons ensuite l'angle de vue par **une revue de littérature juridique pour conclure ce troisième chapitre, car notre objet ne saurait être étudié sans son environnement juridique, tant la liberté de religion est sacralisée en Europe**, et particulièrement en France, où le processus de sécularisation est déjà bien avancé. Ce chapitre ancre nos réflexions sur l'étude des postures de régulation du fait religieux au travail.

Le quatrième chapitre inscrit clairement nos recherches dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines. Nous questionnons dans un premier temps la responsabilité des pratiques de GRH dans l'émergence du fait religieux au travail, puis nous donnons une perspective en matière de management de la diversité et de la plus contemporaine inclusion. Ensuite, nous introduisons les théories de la justice organisationnelle, dans la

[1] Le principe de l'entonnoir stipule que la forme logique d'une problématique va du général au particulier.

lignée des pistes proposées en littérature (Galindo et Zannad, 2014 ; Gomez, 2012, Hennekam et al., 2018).

Après avoir présenté les quatre dimensions de justice que nous retenons pour ce travail (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) nous choisissons de poser la problématique suivante :

Comment la justice organisationnelle peut-elle contribuer à l'élaboration de pistes de régulation du fait religieux au travail ?

Trois questions de recherche seront traitées dans cette continuité, et ce conformément à notre revue de littérature :

> ***QR1*** **-** Comment les organisations régulent le fait religieux au travail ? Quelles postures exercent-elles ? ;
>
> ***QR2*** **-** Quelles sont les catégories de faits religieux qui distinguent les postures de régulation et quelles sont les perceptions de justice organisationnelles associées aux régulations qu'elles impliquent ? ;
>
> ***QR3*** **-** Quel est l'apport des perceptions de justice dans la compréhension de ces distinctions entre postures de régulation du fait religieux au travail ?

Pour y répondre, nous adoptons une posture épistémologique interpretativiste, ce choix vient introduire la deuxième partie de ce travail, et la méthode de recherche qualitative est celle que nous retenons. Le choix de cette posture est justifié par un retour aux fondements de l'épistémologie, et aussi aux grands enjeux épistémologiques des sciences de gestion (Martinet et Pesqueux, 2013).

Ce travail est une étude de cas multiples enchâssée, composée de quatre cas significatifs :

- une grande entreprise française dans le secteur de la restauration collective (CAS 1) ;
- une collectivité territoriale (CAS 2) ;
- une entreprise qui met en débat les opinions religieuses et philosophiques (CAS 3) ;
- et une entreprise affinitaire (CAS 4).

Nous retenons comme unités d'analyses sept catégories de fait religieux proposées en littérature (Honoré 2014) :

- Les demandes d'absence pour participer à une fête ou un office religieux (1) ;
- le port d'un signe religieux au travail (2) ;
- les demandes d'aménagement horaires dans le cadre de la pratique d'un jeûne (3) ;
- la réalisation de la prière sur un temps de pause (4) ;
- le prosélytisme (5) ;
- le refus de réaliser une tache pour des raisons religieuses (6) ;
- le refus de travailler avec une personne du sexe opposé pour des raisons religieuses (7).

Dans la troisième partie, consacrée à la présentation de nos résultats, nous proposons dans un premier temps de caractériser la posture de régulation du fait religieux effectivement mise en œuvre pour chacun de nos cas (***QR1***).

Les résultats laissent apparaître plusieurs lignes de fracture entre nos cas, par l'analyse plus fine des unités d'analyse que nous avons retenues. Deux catégories sont plus particulièrement concernées (les signes et la prière), avec un focus sur leur expression pour une religion en particulier, l'islam (***QR2***).

Le second chapitre permet un pas de coté à l'échelle des parcours, et met en avant l'influence supposée de la justice perçue de certaines entreprises sur les choix en matière de parcours professionnels. La méthode des récits de vie permet un éclairage, et les résultats concernant les quatre cas que nous proposons nous laissent envisager des pistes de recherche intéressantes à cette échelle.

Le troisième et dernier chapitre présente les perceptions de justice organisationnelle à l'échelle individuelle, concernant les postures exercées par les organisations choisies. Ces perceptions laissent apparaitre une injustice perçue des collaborateurs croyants et non croyants pour deux de nos cas. Ces perceptions de justice sont à la fois issues d'un manque de clarté, de conformité avec le droit, et d'un manque de partage de la posture affichée par les structures. La nécessaire inscription dans une vision globale apparait (***QR3***).

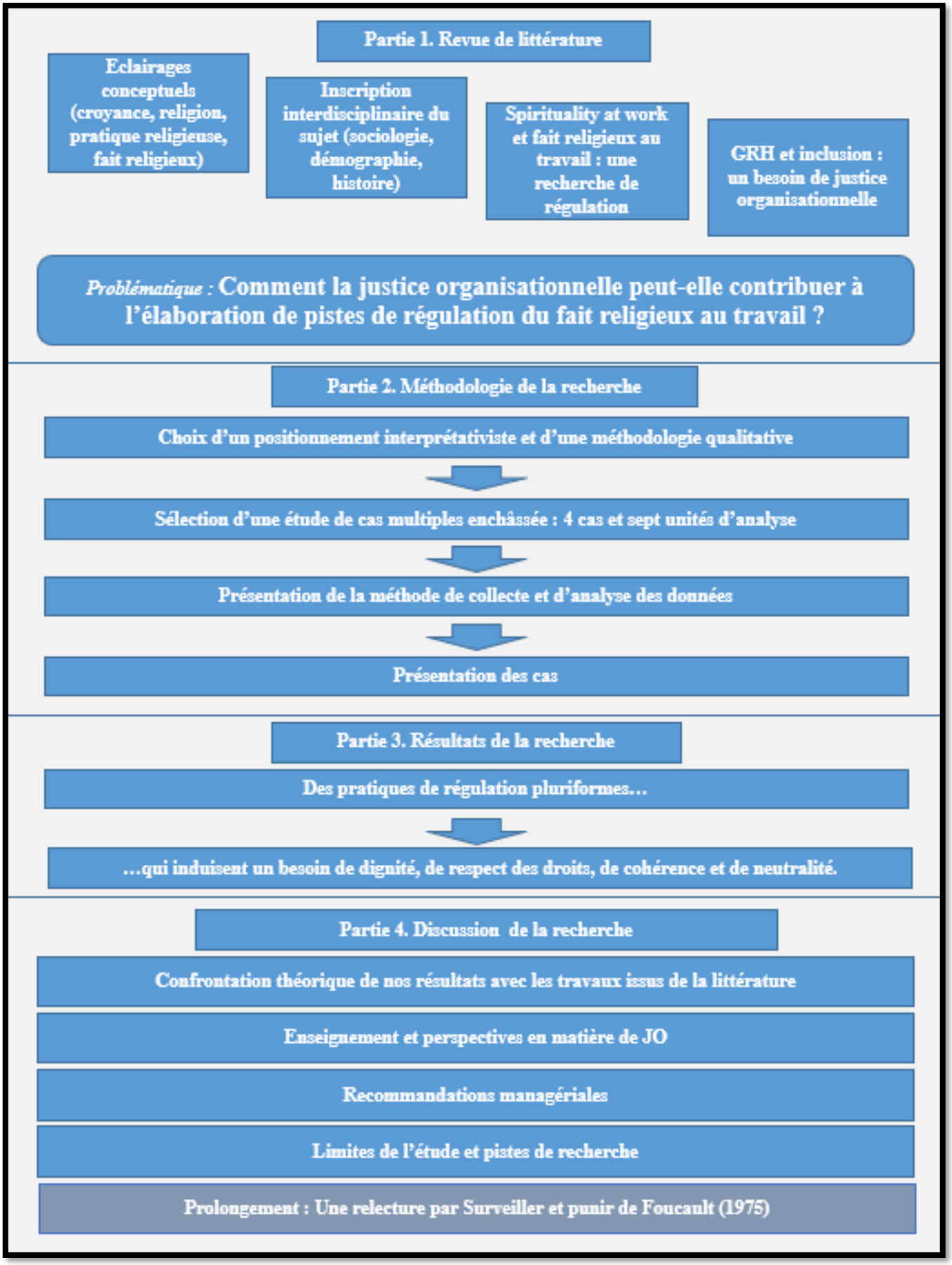
Cette étude s'achève sur une discussion, avec laquelle nous questionnons les apports d'une analyse des postures de régulation à la lumière des théories de la justice organisationnelle, pour ensuite terminer sur des recommandations managériales issues des résultats (***QR3***). Nous poursuivons cette discussion en proposant les principales limites de notre étude, qu'elles soient liées à notre méthodologie ou à notre façon de mettre en œuvre

cette méthodologie, et nous proposons des pistes des recherche offertes par ce travail et la littérature.

Enfin, pour clore cette discussion, nous choisissons de traiter plus particulièrement **la question de la suspicion et le climat de surveillance pressenti dans certains résultats non proposés dans notre troisième partie, par une ouverture du sujet à l'aune de l'ouvrage *Surveiller et Punir* de Foucault** (1975).

Le design de cette recherche est schématisé en page suivante (Figure 1).

Figure 1 : Design de la recherche



PREMIÈRE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1 : ECLAIRAGES CONCEPTUELS NÉCESSAIRES

CHAPITRE 2 : BESOIN D'INTERDISCIPLINARITÉ EN GRH

CHAPITRE 3 : SPIRITUALITY AND RELIGION AT WORK ET FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL.

CHAPITRE 4 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE COMME REVELATEUR ET NECESSITE EMERGENTE

Résumé de la partie 1

La croyance ne repose pas sur le savoir, elle n'a ni besoin d'être vraie, ni besoin d'être justifiée. Appartenir à une religion, c'est donc y croire, et cela peut se traduire, y compris au travail, par une expression visible, des comportements et des attitudes.

En France, l'histoire du fait religieux n'est pas si récente, et si ce sujet ne bénéficie pas forcement d'un regard accueillant de la communauté française de gestionnaires, il n'en préoccupe pas moins les entreprises, dans un contexte ou la sécularisation se poursuit et ou un certain nombre de citoyens eux, réaffirment leur appartenance religieuse, et sont donc de plus en plus visibles.

Dans les revues anglo-saxonnes, l'accent est souvent mis sur la spiritualité dans les pratiques de management. Du fait du contexte particulier, la recherche française a surtout travaillé sur la régulation du fait religieux au travail, avec un regard méfiant de certains croyants, et un cadre légal encore en cours de structuration.

Les pratiques de GRH et les mesures et politiques en faveur de l'inclusion, conduisent les individus à s'exprimer au travail « tels qu'ils sont ». Cela peut induire chez certains une diversité des perceptions de justice organisationnelle, car les promesses à l'inclusion ne sont pas toujours tenues.

Les théories de la justice organisationnelle offrent des perspectives pour repenser la régulation du fait religieux au travail, en accord avec le droit, en tenant compte du contexte de l'organisation et de la « spécificité » française.

Introduction

> « [...] la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir. » (Popper, 1979, p.76)

Cette première partie est celle que l'on nomme traditionnellement revue de littérature. Certes, celle-ci comporte évidement un volet non-négligeable de littérature en gestion mais pas seulement. En effet, nous avons fait le choix de définir les concepts en amont de la présentation de cette revue de littérature, en définissant la croyance, la religion et la pratique religieuse puis le fait religieux (au travail), et d'éclairer ensuite cette revue par une approche introductive interdisciplinaire socio démographique, historique et presque théologique. **Le premier chapitre abouti sur une définition du fait religieux au travail, notre sujet de recherche.**

Concernant la revue de littérature spécifique à notre sujet que l'on qualifiera de spécialisée, nous avons choisi le mode comparé, au sens ou **nous proposerons une présentation scindée des travaux français et anglo-saxons,** ce qui nous permettra de faire émerger un certain nombre de points communs et également un nombre important de différences et de divergences. Entre ces deux présentations, il sera important de rappeler ce qu'il est coutume d'appeler **le contexte de « laïcité à la française », qui sera l'élément idéal de transition entre les travaux de chercheurs français et étrangers, distinction liée au terrain donc, mise en avant par la littérature.**

Après une présentation centrée sur l'objet de recherche qu'est l'impact des faits religieux au travail (ci-après dénommé FRT) sur l'entreprise et le management, nous ancrons ce travail dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines, et plus particulièrement **les pratiques de personnalisation et d'individualisation,** très marquées aujourd'hui, qui ont pu conduire à l'expression religieuse en contexte professionnel. Nous présentons ensuite **la littérature concernant la justice organisationnelle**, concept que nous ferons dialoguer avec notre objet de recherche, pour terminer sur **la problématique et les questions de recherche associées.**

Le premier chapitre de cette partie nous permettra d'aborder des notions complexes que sont la croyance, la spiritualité ou encore la religion et également les concepts de pratiques religieuses pour aboutir sur un vocable plus consensuel de « fait religieux », pour aboutir à la définition du sujet de recherche tél qu'énoncé plus haut.

CHAPITRE 1 : ECLAIRAGES CONCEPTUELS NÉCESSAIRES

1) **Le concept de croyance.**
2) **Le concept de religion**
3) **La pratique religieuse**
4) **Le fait religieux… au travail**

Résumé du chapitre 1

Croire en une chose ne signifie pas forcément que cette chose soit véritable, ni même que cela soit justifié.

L'une des options de la croyance est l'appartenance à une religion, c'est-à-dire un ensemble de rites, de coutumes, et une certaine vision de la transcendance, accompagnés de l'inscription dans une communauté de croyants et du sentiment d'appartenance à cette communauté.

L'appartenance religieuse peut se traduire empiriquement par des pratiques, tels que le port de signes, les pèlerinages, l'acte de prière ou encore un régime alimentaire particulier. Certains de ces signes constituent, dans leur expression, des faits religieux, parfois observés au travail.

Au travail, ils constituent des attitudes et des comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public).

Introduction

Ces travaux s'adressant à un public de gestionnaires, il semble important de définir un certain nombre de concepts. Définir les termes est indispensable à tous les sujets, et de surcroit pour un sujet comme le notre. Il nous faut dans un premier temps aborder la question de la croyance, puis celle de la religion, notion à nuancer par la notion de culture (approche plus déterministe). Il sera également intéressant de distinguer la spiritualité de la religion en abordant également les notions de pratique.

Après avoir défini ces termes, nous pourrons sereinement nous diriger vers la notion de fait religieux, que nous construirons à partir de réflexions de penseurs tels que Régis Debray. Nous proposerons dans cette continuité une définition de la notion de fait religieux au travail, ce qui constituera le premier apport théorique significatif de cette recherche.

1. Le concept de croyance.

> « Chez la plupart des hommes, l'incroyance en une chose est fondée sur la croyance aveugle en une autre. »[1] (Lichtenberg traduit par Robert 1985)[2]

Qu'est-ce que croire ? Il s'agit de la première question à laquelle nous allons tenter de répondre. Une deuxième viendra à notre rencontre ensuite : peut-on être croyant sans croire en Dieu ? Si oui, alors qu'est ce qui différencie la croyance en Dieu d'une autre croyance ? Pourquoi la croyance en Dieu est-elle tellement empreinte d'émotion ? La croyance est-elle finalement une facette de l'identité ? Tant de questions auxquelles nous devons répondre avant d'aller plus loin dans nos travaux.

a. Qu'est-ce que croire[3] ?

« **Croire n'est pas savoir**. »[4] Curieuse façon de faire que de définir un terme en commençant par définir ce qu'il n'est pas. Toujours est-il que construire contre ou construire à côté, c'est tout de même toujours construire « à partir de ». Nous nous sommes donc intéressés à ce qu'est la connaissance. La connaissance serait donc selon le consensus philosophique une « croyance vraie et justifiée » (Russel 2005 : 1912). Une définition nous précise donc que « croire n'est pas savoir » ni connaitre, bien que l'on puisse définir connaissance comme une

[1] Aphorismes, traduit de l'allemand et préface de M.Robert, Paris, Denoël, 1985
[2] Né en 1742 et mort 1799, il est un philosophe, écrivain et physicien allemand.
[3] Le terme vient de l'ancien français *créant*, venant du latin *credens* (« croyant »), du verbe *credere* (« croire »).
[4] Eric Emmanuel Schmit (dramaturge, nouvelliste, romancier et réalisateur français naturalisé belge), *L'Évangile selon Pilate*, Albin Michel, 2000

croyance. Nous savions le sujet complexe, et nous n'imaginions pas buter aussi tôt. Quels sont les attributs de cette croyance qu'est la connaissance ?

Cette croyance se doit d'être « vraie ». Prenons un exemple, supposons que nous affirmions qu'un individu mérite plus qu'un autre d'être embauché, et que pour ce faire, le recruteur utilise des arguments mensongers auprès du manager qui doit valider sa décision. Il est possible que ce candidat soit le plus méritant. Cependant le décisionnaire va « croire » qu'il est plus méritant sans pour autant le « savoir », puisque recruteur aurait très bien pu le tromper en affirmant son incompétence. Certes dans ce cas la croyance du décisionnaire est vraie, mais il ne s'agit pas pour autant d'un savoir.

Le fait que la croyance soit vraie doit être complété par le fait qu'elle soit « justifiée ». Le mot justifié semble d'ailleurs intéressant lorsque l'on s'intéresse à son épistémologie : « Du latin *justificare* (« rendre juste »), composé de *justus* (« juste ») et de *facere* (« faire, rendre ») »[1].

Platon[2] évoquait à ce sujet de « *bonnes raisons* » d'y croire. Pour poursuivre sur notre exemple, les mensonges du recruteur ne sont pas une bonne raison de croire à la compétence supérieure de l'individu à recruter. Toutefois, si le décisionnaire a pu observer cet individu au travail et qu'il constate qu'il est meilleur que ses concurrents, alors il a de bonnes raisons de croire à sa compétence. La croyance vraie est donc justifiée et s'est transformée au même moment en connaissance.

La connaissance est donc un type particulier de croyance. Au regard de ces éléments, on pourrait facilement en arriver à se dire que croire est moins « fort », moins puissant (moins transcendant ?) que savoir. La croyance selon cette définition encore, serait certainement emprunte d'un certain degré de doute selon son intensité. Egalement, on pourrait se demander si la croyance ne serait pas *de facto* irrationnelle ? Si c'est le cas, dans un monde gestionnaire qui se revendique et se cherche aussi rationnel que possible (sans jamais l'être complètement finalement), quelle serait la place de la croyance ?[3] Et en quelque sorte du sens ? Ne serait-elle pas disqualifiée *a priori* ? Enfin, il nous faut savoir si la croyance relève forcement du domaine du religieux ?

---

[1] https://fr.wiktionary.org/wiki/justifier (consulté le 04/08/2017).

[2] Un philosophe antique de la Grèce classique, contemporain de la démocratie athénienne et des sophistes, qui fut l'élève de Socrate. Sa pensée concerne la métaphysique et l'éthique, la philosophie de l'art et la politique.

[3] Une journée de recherche au CIFFOP intitulée « Quels temps et place de spiritualité en gestion ? », organisée par le GRT « Spiritualité et Management » de l'AGRH, s'est tenue courant 2018 à ce sujet, témoignant de l'actualité et nous l'espérons de la pertinence de nos questionnements.

Croire en quelque chose ou quelqu'un serait en fait, tenir ce quelque chose ou ce quelqu'un comme véritable. Selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales[1] (CNRTL), croire est « *Attacher une valeur de vérité, ajouter foi à ce que dit une personne; tenir quelqu'un pour sincère, pour véridique; estimer vraies ses paroles* »[2]. C'est la première fois dans ce développement que le mot « *foi* » apparait. Aujourd'hui emprunt d'un caractère religieux presque incontournable, le mot « *foi* » vient du latin *fides* qui signifie « *avoir confiance* ».

La foi serait donc une affaire de confiance, et la croyance une affaire de foi. Si l'on peut avoir tendance à croire que la foi est seulement religieuse, il est également possible « *d'avoir foi en ses capacités* » ou « *d'avoir foi en son ami* », sans considérations religieuses donc. La foi n'est pas toujours connaissance, puisque pas forcement vraie et/ou justifiée. Croire plutôt que savoir, augmenterait donc le risque d'erreur ? **Croire est d'ailleurs un choix qui peut ne pas paraitre rationnel pour bon nombre de personnes quand il s'agit de religion, alors même que pour d'autres, croyants eux, c'est un choix au contraire des plus rationnels, puisque croire leur permettra l'accès à « *l'au-delà* »[3] (voir par exemple le « Pari pascalien »).**

Postulons tout de même que **la croyance est « moins vraie » que le savoir, la croyance est probable**[4]. Même si le degré de certitude est faible, le degré de croyance peut être très fort. **Il est donc possible de croire une chose fausse avec une certitude totale**[5]. On pourrait qualifier la croyance de faux savoir, elle peut être, une superstition, une opinion, un soupçon, une estimation, une hypothèse, une conviction ou encore une foi. La croyance n'est donc pas seulement religieuse, mais elle l'est tout de même parfois.

Pour terminer, et pour tempérer l'idée selon laquelle la croyance religieuse n'est qu'errements et artefacts, précisons que ne pas croire en quelque chose est aussi une croyance. **L'existence certaine de Dieu reste par exemple à démontrer, tout comme son inexistence.** Affirmer son inexistence est possible, tout comme affirmer le contraire, mais ne relève pas d'une connaissance : on ne peut que le croire.

---

[1] Créé en 2005 par le CNRS, le CNRTL fédère au sein d'un portail unique, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue
[2] http://www.cnrtl.fr/definition/croire (consulté le 08/12/2016)
[3] On peut limiter cette affirmation pour un certain nombre de croyances, par exemple, dans le judaïsme, il n'y a pas d'après-monde.
[4] Comme pourrait l'illustrer le fameux pari pascalien.
[5] D'ailleurs, les débats sur l'homéopathie et son remboursement ne portent pas spécialement sur son efficacité du coté des pro, mais plutôt sur la possibilité de rembourser le droit d'y croire.

b. Qu'est-ce que la croyance religieuse ?

Peu de définitions existent de la croyance religieuse. On parle souvent d'une **« *adhésion déclarée à des contenus de croyance comme un récit eschatologique par exemple ou encore le paradis et l'enfer* »** (Lamine, 2010, p.94). Si certains universitaires se demandent si notre cerveau ne serait pas « *fait pour croire* » (Bateson, 2006[1]), d'autres, certainement plus freudiens, considèrent que le besoin de croire, ne relève pas d'une pathologie mais bien d'une névrose[2] (Liaudet 1999). Pour sa part, Jung, disciple séparé de Freud considérait l'orientation spirituelle comme naturelle, comme la recherche de l'élévation, de la transcendance.

Il existe trois grandes façons d'observer la croyance religieuse. La première, plus rationnelle, s'interroge sur les racines de l'adhésion à des croyances sous le prisme de la **rationalité instrumentale**. Cette approche est wébérienne[3]. Le croyant y recherche par exemple une finalité (le Salut[4] ?), il s'agirait ici d'**une croyance calculée, presque rationnelle de type « je crois parce que je souhaite accéder à l'au-delà »**. La deuxième considérerait la croyance comme un **processus de symbolisation**. La religion y est aperçue comme une province de sens, comme le son, les rêves, la contemplation scientifique, les fantasmes ou encore la folie (Shutz, 1987[5]). La notion de transcendance[6] est essentielle selon cette approche. La troisième approche envisage **la croyance comme une attitude ou encore une façon de vivre**. Ce vécu peut avoir une dimension émotionnelle plus ou moins marquée, mais il s'agit avant tout d'un « mode d'être dans l'instant, d'un ressenti qui peut inclure des

---

[1] Expérience de Newcastle : dans une petite salle où thé et café sont mis à la libre disposition de chacun, un petit panneau indique simplement qu'il faut payer 30 *cents* pour un thé, 50 pour un café. Melissa Bateson a réalisé ce test simple : placer au-dessus de ce panneau un poster représentant deux grands yeux ouverts. Résultat : les buveurs de thé se sentent observés et ils laissent de l'argent deux fois et demi plus souvent que lorsque le poster représente un bouquet de fleurs. Il existe une tendance forte à se comporter de façon plus morale quand on se sent observé. Même si les personnes savent bien que ces yeux ne sont que du papier et de l'encre, quelque part en eux, un mécanisme a été déclenché : ils se sentent mal à l'aise s'ils partent sans payer. M. Bateson raccorde ce résultat avec un des aspects de la religion. C'est à partir d'un mécanisme de ce genre (« attention, on te regarde de là-haut ! ») que les fidèles se conforment aux codes de bonne conduite religieux.

[2] Le terme névrose désigne en psychiatrie des troubles psychiques dans lesquels le sujet est conscient de sa souffrance psychique et s'en plaint (Perdinieli et Bretagne, 2002).

[3] Weber propose quatre rationalités dans l'action sociale. La rationalité axiologique, la tradition, l'émotion mais également la rationalité instrumentale, ou rationalité en finalité, ordonne les objectifs et les moyens les mieux adaptés aux buts poursuivis. Il s'agit pour l'acteur d'atteindre les buts qu'il s'est donné avec une efficacité optimale ou de croire, avec les informations dont il dispose, qu'il emprunte une méthode efficace.

[4] Le croyant qui possède le salut se trouve ainsi délivré et libéré du péché, de l'insatisfaction et de la condamnation éternelle (enfer). Il bénéficie d'une relation avec Dieu et a ainsi accès au paradis. La notion de salut est présente dans le christianisme, le judaïsme, l'islam, l'hindouisme et le bouddhisme.

[5] *Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales* (traduction d'articles sélectionnés à partir des *Collected Papers*), traduction par Anne Noschis-Gillieron, postface et choix de textes de Kaj Noschis et Denys de Caprona, préface de Michel Maffesoli, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.

[6] Transcendant : ce qui dépasse un ordre, qui appartient à un ordre supérieur. La notion est particulièrement abstraite, mais ramène toujours à l'idée d'extériorité et de supériorité. Dictionnaire des concepts philosophiques, Blay M ; (dir.), Paris, Larousse-CNRS, 2007

sentiments de joie ou de confiance, d'aspiration ou d'émerveillement. Sentiments que l'on peut aussi éprouver par exemple devant une œuvre d'art qui nous touche ou un paysage grandiose » (Lamine 2010, p.110).

La croyance religieuse est donc une catégorie de croyance qui relève de l'adhésion à un certain nombre d'éléments. Pour mieux comprendre ce concept, il semble important de s'intéresser au concept de religion, l'un marchant rarement sans être accompagné de l'autre.

2. Le concept de religion

Il n'est de toute évidence pas possible de dissocier la religion de la croyance. Avoir une croyance religieuse c'est avoir foi en une religion. Il faudra donc que nous parvenions à définir ce qu'est une religion, puisque c'est ce à quoi le croyant choisi d'adhérer.

Dans sa thèse sur le fait religieux en entreprise de 2012, Bennani ne définissait pas le mot religion, et choisissait au contraire de définir les « *trois grandes religions monothéistes* » (p.48), et donc de définir un thème par ce qui en est visible majoritairement.

Nous procéderons autrement. Tout d'abord, l'expression grandes religions monothéistes soutiendrait qu'il en existe des petites et induirait *de facto* la supériorité de ces trois sur les autres. Egalement pour ne pas trahir notre approche à venir de la notion de « fait religieux », il conviendra pour nous de définir ce que l'on entend par religion sans pour autant présenter les religions existantes.

De plus, ne pas définir un terme central de notre « équation » reviendrait à ne pas considérer le pluralisme des opinions en France, et oublier que pour de nombreux français, la religion et la croyance ne sont que des mots, et qu'aucun sentiment particulier n'est associé à leur évocation[1]. Notre travail aura donc pour but de donner des clés de gestion du fait religieux en entreprise qui n'auront pas été construites à partir d'un culte mais bien pour gérer l'ensemble des cultes en contexte professionnel, et ce à partir d'une connaissance générale de ce qu'est la croyance religieuse sans prendre de position théologique vis-à-vis du dogme[2]. Dans un premier temps, nous distinguons le champ spirituel du champ religieux.

[1] Voir athéisme ou agnosticisme.
[2] « Proposition théorique établie comme vérité indiscutable par l'autorité qui régit une certaine communauté ». http://www.cnrtl.fr/definition/dogme (consulté le 14/12/2016)

a. Qu'est-ce que la spiritualité ?

> « *La spiritualité transcende en effet la vision purement scientifique du mesurable, ainsi que le monde de nos pensées et de nos idées, pour inscrire l'humain dans un au-delà de lui-même qui le porte et lui donne consistance, en même temps qu'il lui confère son identité profonde.* »
>
> (Rosselet, 2011, p.311)

La spiritualité relève de l'identité selon cet aumônier en soins palliatifs. Si pour certains elle aurait un effet positif sur diverses variables et notamment la structuration de l'identité personnelle (Tapia & Roussiau, 2012), trouver une définition de la spiritualité n'est pas chose facile.

Pour le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, **la spiritualité serait la « *vie de l'esprit ; la qualité d'une personne attachée aux choses de l'esprit, de l'âme, aux valeurs morales et religieuses.* »**[1]. Dans cette définition, la religion est mentionnée. De nombreux ouvrages proposent une spiritualité sans religion ou encore une spiritualité sans dieu(x), voir André Conte-Sponville[2] (2006), Philippe Corcuf[3] (2016) ou Louis Sonier (2005). Cela dit, c'est bien à cette spiritualité « entachée » de religion que nous nous intéressons. **Il y aurait une sorte de consensus actuel à dire qu'il faudrait, dans un contexte de quête de sens généralisé, retrouver une certaine spiritualité qui permettrait par la même occasion de s'écarter du dogmatisme et du fanatisme**, grands maux sociétaux contemporains. L'expression connue selon laquelle la spiritualité unie *mais la religion divise* » revêt donc une certaine pertinence pour un certain nombre de personnes.

Si nous reprenons notre méthode précédente, et que nous définissons la spiritualité pour ce qu'elle n'est pas, il semblerait que **la spiritualité soit dégagée de toute matérialité**[4], qu'elle **ne concerne que les choses de l'âme et de l'esprit**. Voici là pour un gestionnaire en formation des notions bien abstraites et subjectives. Nous avons au cours de nos entretiens exploratoires proposé à nos interlocuteurs de nous donner une définition de la spiritualité et de la religion, leur propre définition. Si les mots « *façon de vivre* », ou « *style de vie* » sortent fréquemment au sujet de spiritualité, nous constatons qu'il est tout même difficile de donner

---

[1] http://www.cnrtl.fr/definition/spiritualit%C3%A9 (consulté le 08/12/2016).
[2] Philosophe français. Il fut membre du Comité consultatif national d'éthique de 2008 à 2016.
[3] Universitaire français, maître de conférences de science politique à l'Institut d'études politiques de Lyon depuis octobre 1992 et membre du laboratoire CERLIS (Centre de recherche sur les liens sociaux, université Paris Descartes/CNRS)
[4] « *Fait d'être constitué de matière* ». http://www.cnrtl.fr/definition/mat%C3%A9rialit%C3%A9 (consulté le 14/12/2016).

un sens accepté par tous et pour tous à ce mot. Nous concluons donc que **la spiritualité se définit individuellement, qu'elle est bien plus ressentie que théorique, et que les essais de définition sont laborieux** (Karakas, 2010).

Nous retenons finalement **quatre caractéristiques principales qui permettent de définir le concept de spiritualité que sont « la recherche du sens de la vie et de l'activité humaine, le rapport à la transcendance, le rapport aux autres et la quête du bonheur.»**[1]

Aborder la notion de religion devrait nous permettre de mieux cerner notre objet d'étude et ses contours.

b. Qu'est-ce que la religion ?

> « *La polysémie est la propriété d'un signifiant de renvoyer à plusieurs signifiés présentant des traits sémantiques communs (on le qualifie alors de polysémique)* »[2].

Pour définir la religion, il convient de savoir se comporter face à la polysémie. **Rares sont les mots qui suscitent autant de débats chez les linguistes**, ceci étant peut être dû à l'affect que cette thématique suscite chez de nombreux individus. Yves Lambert[3] évoquait d'ailleurs **la « *Tour de Babel* » des définitions de la religion** (1991) pour expliquer à quel point les penseurs qui se sont essayés à la définition du mot sont nombreux et à quel point il serait compliqué, y compris philosophiquement, de faire son choix. En gestion également, d'autres auteurs ont évoqué la religion comme ce que nous avons traduit par **« un phénomène multidimensionnel complexe difficile à définir** » (Hennekam et al., 2018, p.3).

Il est en effet difficile de définir la religion comme il est difficile de distinguer le religieux du non religieux. Dans certaines religions, comme l'hindouisme ou une certaine façon de pratiquer l'islam, la religion est tout autant religion que *way of life*, « *façon de vivre sa vie* », l'un n'étant pas spécialement dissociable de l'autre, y compris pour les fidèles (Kapani, 1993, p.375). En occident cette vision n'existe pas ou peu, ce qui relève du religieux est identifiable la plupart du temps, c'est d'ailleurs pour cela que l'on retient le modèle d'adhésion à la religion (baptême, communion, messe, mariage). La spiritualité est pourtant fréquemment définie comme façon de vivre, qui est la traduction littérale de *way of life*. Si certaines religions présentes plus récemment en Europe comme l'islam et le bouddhisme sont des

---

1 https://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843 (consulté le 08/12/2018)
2 http://www.cnrtl.fr/definition/polys%C3%A9mie (consulté le 14/12/2016)
3 Né 1946 et mort en 2006, il était un sociologue français, spécialisé en sociologie des religions.

façons de vivre, nous avons ici un élément intéressant qui peut expliquer en partie certaines incompréhensions en contexte pluriconfessionnel. Selon la religion étudiée, il est possible de ne pas constater la même façon de vivre sa foi[1].

Définir « religion », c'est aussi s'intéresser à son étymologie. Si on considère le *religere* de Cicéron[2] qui peut être traduit comme « reprendre avec scrupule, recollecter » et le *religare* de Lactance[3] qui signifie « relier » (Willaime[4] 2012, p.115), on peut se demander si l'on traite bien le même objet ?

Il est également important de considérer que le terme religion s'inscrit dans le temps, et qu'il n'a pas le même sens aujourd'hui qu'il y a cent ou mille ans. Ce terme se définit fréquemment par rapport à d'autres. Par exemple, est religieux ce qui n'est pas superstitieux (Sachot, 1991) ou hérétique. Si donner une définition juridique de la religion est un problème non résolu à ce jour (Bennani 2012, p.48), il est tout de même possible, à partir de lectures sociologiques de proposer quelques éléments conceptuels de synthèse.

c. Des pistes offertes par la sociologie ?

Weber[5] définissait timidement la religion comme **une « *façon d'agir en communauté* »**. Certainement avait-il senti la difficulté que les sociologues auraient à définir le terme avec pleine satisfaction.

Pour l'anthropologue Geertz (1966, p.4), la religion est fonctionnelle et permet un ordre donné du monde mais surtout aux individus de donner du sens à leur vie :

> « Un système de symboles, qui agit de manière à susciter chez les hommes des motivations et des dispositions puissantes, profondes et durables, en formulant des conceptions d'ordre général sur l'existence et en donnant à ces conceptions une telle

[1] « Adhésion ferme et entière de l'esprit à quelque chose; *en partic.*, croyance assurée à la vérité de quelque chose » http://www.cnrtl.fr/definition/foi (consulté le 14/12/2016).
[2] 106 av. notre ère - 43 av. notre ère, un homme d'État romain et un auteur latin.
[3] Rhéteur né vers 250 en Afrique romaine et mort vers 325. Il a été surnommé le « Cicéron chrétien » en raison de l'élégance de sa prose latine.
[4] Docteur en sciences religieuses (1975) et docteur en sociologie (1984) de l'Université de Strasbourg, est directeur d'études à l'École pratique des hautes études (EPHE, section des sciences religieuses), titulaire depuis 1992 de la direction d'études « Histoire et sociologie des protestantismes » à la Sorbonne. Il a également été directeur de l'Institut européen en sciences des religions (EPHE, Paris), directeur du Groupe Sociétés, Religions, Laïcités (GSRL) et, de 2007 à 2011, Président de la Société internationale de sociologie des religions.
[5] Il avait toutefois entrepris une vaste étude comparative des grandes religions du monde, et de leur influence sur le développement économique. Après un siècle, ses typologies servent encore de références en sociologie des religions.

apparence de réalité que ces motivations et ces dispositions semblent ne s'appuyer que sur le réel ».

Selon Willaime (2012, p.119), il ne faudrait tout de même pas réduire la religion à ses fonctions sociales, en postulant que si quelque chose d'autre prend le relai sur ces fonctions, elle disparaitrait car :

> « L'erreur consiste à réduire le religieux aux fonctions sociales qu'il exerce dans une société donnée. C'est une façon utilitariste d'appréhender le religieux **comme si l'on pouvait réduire les systèmes symboliques à leur fonctionnalité**. Or, le religieux est peut-être ce qui excède toute fonctionnalité en gérant le manque, l'incertitude, l'altérité. »

D'autres auteurs proposent des définitions plus larges. Robertson (1970, p.47) parle d'ailleurs de culture religieuse comme :

> « Un ensemble de croyances et de symboles (et des valeurs qui en dérivent directement) lié à une distinction entre une réalité empirique et supra empirique, transcendante ; les affaires de l'empirique étant subordonnées à la signification du non-empirique. »

Dans la catégorie de ces définitions que l'on pourra qualifier de substantives (Willaime 2012 p.119), Spiro (1966, p.96) propose la suivante en regardant la religion plutôt comme une institution :

> « Une institution consistant en interactions culturellement modelées avec des êtres supra humains culturellement postulés. »

Lambert (2007, p.23) parle lui d'organisation pour définir la religion comme :

> « Une organisation supposant au fondement de la réalité empirique, l'existence d'une réalité supra-empirique (Dieu, dieux, esprits, âme…) avec laquelle il est possible de communiquer par des moyens symboliques (prières, rites, méditation, etc.) de manière à procurer une maîtrise et un accomplissement dépassant les limites de la réalité objective ».

Ces définitions étant tout de même fortement liées à la notion de transcendance, de rapport entre l'homme et Dieu, il semble bien que la définition de la religion soit marquée par son temps dans bon nombre de cas. Le risque est donc, à conserver l'une des définitions substantives, est de figer le concept de religion à une réalité dépassée.

Pour outrepasser ces définitions fonctionnelles ou substantives de la religion, nous proposons la définition finalement proposée par ce même Willaime. Selon cette définition, la religion est :

> « Une activité sociale régulière mettant en jeu, en lien avec un pouvoir charismatique se référant à des entités invisibles, des représentations et des pratiques relatives à la vie et à la mort, au bonheur et au malheur » (2012, p.121)

Selon cette définition, la religion et la pratique religieuse seraient donc fortement liés. C'est d'ailleurs dans notre objet d'étude, bien plus à la pratique religieuse des individus qu'à leur croyance que nous nous intéressons. **Non pas parce que nous considérons que cette croyance n'a pas d'influence sur leur pratique, mais bien parce que nous considérons que c'est la pratique qui peut avoir des incidences organisationnelles directes** (cela est d'ailleurs confirmé par la littérature) **et qu'il s'agit, en plus, du seul élément de la religion sur lequel l'entreprise peut agir.** L'entreprise ne peut pas et ne doit pas imposer à ses collaborateurs une vision du monde.

La religion, qui est un « phénomène durable qui met en place des procédures de fonctionnement et de pouvoir » (Willaime 2012, p.124), peut se manifester en contexte professionnel. Si dysfonctionnements il y a, ils seront factuels et donc constatés sur la base de pratiques.

Les pratiques font également partie de la définition proposée par l'historien Dominique Avon, lors de la présentation d'un livre qu'il a dirigé nommé *Faire autorité*[1]. L'historien présentait ce soir-là la religion comme :

> ***« Un acte de foi initial et reproduit, oral puis écrit en général, une suite de gestes et de rituels, des manières de lier les textes et les gestes par une doctrine et un corps avec plusieurs statuts, ce qui revient à un système d'ordination »***.

Pour conclure nous citerons Weber qui évoquait un conflit entre science et religion de la manière suivante (1967 : 1920, p.565) :

> « Tout accroissement dans la science empirique s'accompagne d'un déplacement de la religion qui de plus en plus passe du domaine du rationnel à celui de l'irrationnel et qui

[1] Le vendredi 10 novembre 2017, de 18h à 19h, à la librairie Thuart au Mans, présentation du livre Dominique Avon (coll. ss/dir 2017) *Faire Autorité : Les religions dans le temps long et face à la modernité*, Editions Presses Universitaires de Rennes, 2017.

n’est plus désormais qu’une puissance supra-personnelle, irrationnelle ou antirationnelle. »

Cette conception **confère à la religion un certain degré d’irrationalité voir d’anti-rationalité et l’oppose à une science qui serait-elle rationnelle**. Cette définition est finalement très spirituelle au sens ou le religieux aura foi en ce qu’il considère comme une vérité *supra*-personnelle, expression nous évoquant immédiatement la notion de transcendance.

Aborder la notion de pratique qui semble primordial afin de rendre plus concret et « terrestre » notre sujet. C’est en effet la pratique religieuse qui nous intéresse directement, même si nous ne nions pas pour autant le caractère religieux des problématiques comme pourraient être tentés de le faire certains collègues sociologues, cherchant perpétuellement des logiques sous-jacentes à l’engagement religieux, au lieu d’accorder à la religion et donc à la croyance une réelle substance.

La section suivante est consacrée aux dites pratiques religieuses, offre un ancrage concret à notre réflexion sur la croyance.

3. La pratique religieuse

Nous avons choisi de ne pas présenter les différentes pratiques religieuses constatées en France par religion. Certains ont fait le choix par le passé de présenter les religions, leurs fêtes, leurs pratiques (Banon, 2005 ; Bennani, 2015). Notre approche de la religion n’est pas celle-ci et le lecteur curieux d’en savoir davantage pourra s’en référer à leurs écrits. Nous considérons que le rôle des gestionnaires, des leaders, des managers dans l’entreprise, n’est pas d’assigner les supposés croyants à leurs pratiques en connaissant « par cœur » les pratiques supposées de leurs subordonnés, par l’apprentissage des calendriers religieux de chaque culte par exemple, alors même qu’ils se trompent peut-être sur l’affiliation de ces derniers aux religions en question. **La religion est pour nous, avant tout, ce qu’un individu fait du texte auquel il se réfère, et nous accordons tout crédit à cet individu pour définir ce qui selon lui relève de la religion et ce qui n’en relève pas.** C’est la fréquence des comportements qui va nous intéresser, l’adéquation comportements/textes dits sacrés étant réservée aux spécialistes des religions et théologiens. Même si dans l’histoire, les décideurs

ont pu se baser sur des références théologiques, ce qui est loin d'avoir eu les effets escomptés[1].

On distingue dans les pratiques, celles que l'on pourrait qualifier d'individuelles, c'est-à-dire qu'elles sont inventées, souvent pas répétées et non soumises à des règles et les pratiques collectives (rites) qui elles sont issues de règles. Il est toutefois possible de réaliser une pratique *a priori* collective (la prière) en étant seul.

Nous allons donc présenter plusieurs grandes catégories de pratiques, de manière synthétique sans entrer dans le détail par religion. Nous n'entrerons pas dans les définitions du sens que peuvent revêtir ces pratiques chez les croyants, les versions pouvant être différentes d'un croyant à un autre.

a. Les fêtes religieuses

La plupart des religions présentes sur le sol français disposent de fêtes qui leurs sont propres. Au sein de ces mêmes religions, il peut y avoir des courants, qui peuvent diverger sur les dates et justifications de ces fêtes. Entre certaines religions, il peut y avoir des fêtes communes, qui ne portent pas toujours le même nom[2]. Il est important de préciser **qu'en France, le calendrier est de fondement « chrétien », aussi, les fêtes religieuses chrétiennes sont chômées, contrairement aux autres fêtes religieuses (juives ou musulmanes par exemple). Par ailleurs, la France est un pays laïc, nous y reviendrons dans notre revue de littérature.**

Nombreux sont les pratiquants de certaines fêtes religieuses qui ne sont pas croyants. La fête de Noël par exemple, relève bien plus du traditionnel que du religieux pour un grand nombre de français du fait de l'histoire du pays (que certains hésitent encore à qualifier de pays basé sur des racines judéo-chrétienne). Par exemple, de nombreux citoyens français musulmans se réunissent pour fêter Noël sans y donner un sens de pratique religieuse. **La question des fêtes religieuses se pose au niveau de l'Etat, notamment via des réflexions sur la réforme du calendrier pour accorder des jours fériés aux croyants des autres confessions**[3]. La

[1] Par exemple, dans le cadre de l'affaire des « étudiantes voilées de Creil » sur laquelle nous reviendrons, l'accord trouvé entre les parents et le collège qui a conduit à ce que les étudiantes retirent leur voile à l'école, a été motivé par un verset du Coran. Plus récemment également dans les entreprises, certains décideurs font venir des responsables religieux pour prêcher une doctrine compatible avec les nécessité de service, s'exposant ainsi au risque que les croyants convient eux-aussi un responsable de leur obédience pour prêcher la parole contraire.
[2] Par exemple le Pessah juif et la Cène chrétienne.
[3] Le Think Tank « Terra Nova », social-démocrate l'avait proposé. Cette reforme poserait question à notre avis tant les jours fériés sont déconfessionnalisés dans l'inconscient collectif, et relève d'une tradition plus que d'une pratique.

question se pose également au niveau de l'entreprise, ou d'autres groupes, comme Orange, proposent des jours de congés supplémentaires à tous les collaborateurs qu'ils peuvent placer au choix sur les fêtes qui leurs conviennent (Maillard, 2017).

b. La prière

> « Il n'existe pas de modèle, de forme préétablie qui définirait une prière idéale » (Revue Etudes, p.521, 2013)

La prière est un acte, et par cet acte, la personne qui s'y adonne dépense une énergie, physique ou morale, en vue de produire certains effets. Même si elle n'est pas codifiée ni traduite par un mouvement du corps visible, elle est un mouvement mental que l'on peut qualifier de spirituel.

La prière est réputée avoir des effets surnaturels, extraordinaires. Elle peut être **une adoration d'un ou plusieurs « dieux », dans laquelle le croyant incite le ou les dieux à agir de telle ou telle manière, de lui accorder un pardon, ou simplement d'accepter ses louanges et remerciements.** La prière désigne finalement un acte qui s'adresse à une puissance religieuse, dans un lieu considéré comme sacré ou non, au cours d'une cérémonie religieuse ou non, par une personnalité religieuse ou non. Elle peut avoir un temps pour être réalisée ou laissée à l'appréciation du fidèle. Certaines religions en prescrivent plusieurs par jours à des temps déterminés par les institutions religieuses ou les textes dits sacrés (sur la base du calcul astronomique par exemple pour l'islam).

La prière est parfois un rite oral, mais cette oraison peut être intérieure, dans ce cas les mots ne sont pas matériellement prononcés. Elle peut également être une pratique plus manuelle, plus corporelle, que l'on pourrait considérer à certains égards comme un langage par le geste. La prière est un moyen d'agir sur des êtres sacrés. **Elle est un rite religieux, oral, portant directement sur les choses sacrées.** Elle peut être obligatoire, surérogatoire ou même optionnelle.

Pour le manager, la régulation de la prière s'arrête donc à la prière qui bouleverse le fonctionnement de l'entreprise, celle qui est à l'origine de dysfonctionnements internes que cela passe par la demande d'un local, le souhait d'avoir l'accord du chef pour prier ou même la volonté de pouvoir prier à voix haute alors même que la prière à voix basse est autorisée selon certaines interprétations religieuses. Un autre pratique, celle du jeûne, peut avoir des impacts sur l'entreprise.

c. Le jeûne

Le Centre National des Ressources Textuelles Lexicales définit le jeûne comme la :

> « ***Privation partielle ou totale (à l'exception, le plus souvent, d'eau), forcée ou non, de toute alimentation pendant un certain temps*** »[1]

La pratique du jeûne pour des raisons religieuses ou philosophiques est connue depuis l'Antiquité, notamment dans la mythologie Hindoue. Pour certaines religions (islam par exemple) il peut durer toute la journée, du lever au coucher du soleil, et ne permettre aucune alimentation, même liquide. **En plus d'être alimentaire, le jeûne peut être spirituel, et être considéré comme un moment durant lequel le jeûneur entre en contact avec lui-même ou communique plus facilement avec son/ses dieu(x)**. Il peut durer plus de trente jours dans certaines religions, être réservé à une journée dans la semaine, être obligatoire ou fortement recommandé.

Le jeûne peut également être médical (pour faire disparaitre une pathologie) ou politique (en contestation d'une décision politique). Certains courants non-religieux recommandent également de jeuner pour une « meilleure connaissance de son corps ». Les conséquences du jeûne sur la santé ne sont pas les mêmes suivant la période durant laquelle il est suivi. La chaleur, la durée du jeûne et l'âge du jeûneur son notamment des éléments importants qui peuvent être pris en compte. La nature du travail effectué par le jeûneur est également importante, si l'exposition au danger est forte, l'attention du manager doit donc être renforcée.

Le jeûne est une pratique invisible, si le jeûneur décider de ne pas dévoiler son jeûne, le risque augmente puisqu'il n'est pas identifié et que des mesures d'adaptations éventuelles du poste et des horaires ne sont pas anticipées. La relation de confiance entre un manager et ses collaborateurs est donc essentielle. Banon rappelle que la situation du manager est complexe dans le cas de salariés jeûneurs, puisqu'il ne lui est pas possible de sanctionner le salarié parce qu'il jeûne s'il remplit au quotidien ses obligations, et que le médecin du travail peut tout à fait arrêter le collaborateur jeûneur pour le protéger, et donc faire porter financièrement les conséquences du jeûne à son entreprise (2005, p. 133).

La question des signes religieux, bien visibles quant à eux, est également une question à incidences managériales.

[1] http://www.cnrtl.fr/lexicographie/je%C3%BBnes (consulté le 08/12/2016)

d. Les signes religieux

« **On peut définir le signe religieux au sens strict comme un objet ou un comportement (ou une combinaison d'un objet avec un comportement) qui vise à manifester l'adhésion à une conviction de caractère religieux de la personne qui le revendique.** » (Woerlhing, 2012, p.13)

Cette notion est essentielle. Si depuis plusieurs années le voile (« *hijab* », « *khimar* ») semble être le seul et unique signe religieux qui compte et qui dérange en France, il est important de préciser que tout signe qui montre l'adhésion claire à une conviction religieuse est un signe religieux.

Il convient tout de même de nuancer. En effet, **certains signes ont acquis un caractère religieux et deviennent des symboles quelque soit l'intention des personnes qui les portent** (Woerlhing 2012, p.18).

Il nous faut donc distinguer le signe et le symbole. **Le symbole fait référence à une religion de manière objective afin de donner plus de visibilité à celle-ci** (Woerling 2012). On pourrait au vu de cette définition, être tenté de dire qu'une crèche de Noël est un symbole religieux par exemple, mais la récente décision du Conseil d'Etat[1,2] français l'autorisant dans les écoles laïques viendrait nous contredire.

Patrick Banon va plus loin dans son livre intitulé *Dieu et l'entreprise* (2005, p. 61) :

> « Le signe religieux donne un sens au monde, différente de la proposition faite par la société profane, et veut apporter une réponse définitive et indiscutable à ses mystères. […] si le symbole religieux demeure à la porte du profane sans avoir vocation à le transformer, le signe religieux planté au cœur de ce monde profane a vocation à le rendre saint et donc purifié de tout péché ».

Il y aurait donc plusieurs catégories de signes. Certains signes, induiraient un message de ceux qui les portent en direction de ceux qui les observent, interagissent avec eux, c'est par exemple le cas du voile, et dans une certaine mesure de la barbe, nous y reviendrons.

Le voile porté par certaines femmes musulmanes est l'un des signes qui pose le plus de questions au travail aujourd'hui à tel point que Maillard parlait du voile comme un

---

[1] Une institution publique française dont le premier rôle est celui de conseiller le gouvernement. À cette fin, le Conseil d'État doit être consulté par le gouvernement pour un certain nombre d'actes, notamment les projets de lois. Son second rôle est celui de plus haute des juridictions de l'ordre administratif.

[2] http://www.conseil-etat.fr/Actualites/Communiques/Installation-de-creches-de-Noel-par-les-personnes-publiques (consulté le 24/04/2019)

« tissu qui fait signe » (p. 104, 2017), pointant notamment ses incidences sur l'image de l'entreprise auprès de la clientèle, car le voile parle à ceux qui le voient, comme tous les signes.

La difficulté est que les signes ne nous parlent pas tous de la même manière, pour l'un cette croix est un signe de tradition française, pour l'autre le Christ crucifié et pour l'autre encore un souvenir nostalgique d'une grand-mère disparue.

Pour le voile, l'un y verra la soumission à Dieu, l'autre la soumission à son mari, l'autre encore un instrument d'oppression de l'homme sur la femme au caractère politique, tandis qu'un dernier y verra une liberté individuelle qui ne le concerne pas. Au manager de jongler avec ces perceptions, ces affects.

Si le signe renforce la visibilité de la religion, d'autres faits peuvent eux créer de l'absence, c'est le cas notamment des pélerinages.

e. Les pèlerinages

> « Le pèlerinage est un acte volontaire qui apparait comme le recours, la demande de grâce qui anime les pèlerins, comme un rite de renaissance ou encore comme un hommage et un commerce direct avec la toute-puissance invoquée. » (Agnès, 2013, p.59)

Le pèlerinage est donc un acte intérieur, il a pour vocation un changement, une sorte d'élévation de la foi, de la piété du pèlerin. Il peut également être perçu comme un spectacle :

> « Les pèlerinages sont non seulement des pratiques sociales, mais aussi des spectacles grâce auxquels la communauté religieuse s'exhibe et renforce son identité. » (Agnès, 2013, p.59)

Il serait également hasardeux de considérer le pèlerinage comme un événement aux formes, pratiques et motivations uniquement sacrées :

> « Les pèlerins se distinguent les uns des autres par un degré d'autonomie différent vis-à-vis du message et des pratiques religieuses formant ainsi une typologie constituée de pèlerins fidèles, de pèlerins autonomes, de pèlerins critiques et de pèlerins séculiers » (Berzano, 2007[1])

[1] Berzano L., 2007, « Pèlerinage entre foi et loisirs », International Conférence. Accès : http://www.cesnur.org/2007/bord_berzano.htm (consulté le 21/11/2016)

Le pèlerinage et l'entreprise ne sont pas liés de manière directe. Suivant la durée du pèlerinage, le manager devra anticiper l'absence d'un collaborateur qui le préviendra suffisamment à l'avance pour lui permettre de s'y rendre (dans le meilleur des cas). Toutefois, le pèlerinage étant un élément constitutif de nombreux cultes actuels, nous souhaitions l'évoquer dans nos développements.

Certaines croyances impliquent également des interdits, notamment alimentaires.

f. Les interdits alimentaires :

L'ethnologue Isabelle Brouard débute son article sur les interdits alimentaires par un parallèle avec le cannibalisme qui peut paraitre étonnant :

> *« Ainsi même, ce qui constitue pour nous l'interdit absolu, manger de la chair humaine, peut être organisé selon des principes de différenciation du plus proche au plus lointain, témoignant de la sorte de la nécessité qu'il y a, pour toute société et les membres qui la composent, à distinguer ce qui est consommable de ce qui ne l'est pas, et donc à établir des catégories qui organisent le monde environnant. »* (Brouard et Tiberj, 2005, p.25)

D'après elle toujours, il n'aurait pas existé de sociétés humaines au sein desquelles il n'y a pas eu d'interdits alimentaires. **Les interdits alimentaires peuvent être formels comme par exemple l'interdiction de manger du porc dans certaines religions.** Ils peuvent également être informels, en France par exemple, l'interdiction informelle de manger du chien existe, et les réactions sociales à celui qui y contrevient en public pourraient être assez violentes, alors même que dans certaines régions de Chine, cela ne posera pas particulièrement de problèmes. Certains croyants s'attachent plus que d'autres à ces pratiques. **Les interdits alimentaires ne sont d'ailleurs pas seulement religieux**, on prendra pour exemples les végétariens et même les *vegans* qui peuvent s'imposer des interdits alimentaires mais également vestimentaires (pas de vêtements en cuir par exemple).

C'est lors des temps de repas en commun qu'une problématique peut surgir en entreprise, si certains salariés croyants revendiquent un repas en accord avec leur confession. Peut alors se mettre en place un repas dit de substitution, ou encore un repas confessionnel. Certains penseurs, comme Patrick Banon, préfèrent parler de variété de menu pour évoquer le menu de substitution, faisant référence au choix alimentaire, qui s'offre à tous, cela évitant de dire que l'on répond individuellement mais bien que l'on améliore la prestation offerte au collectif, ce qui profite à tous, croyants ou non. C'est au leader de l'entreprise privée, et à

l'autorité de l'état de décider si oui ou non de tels menus doivent être proposés. Il ne s'agit cependant pas d'une obligation, nous y reviendrons.

Pour terminer, nous évoquons également le caractère prosélyte de certaines religions.

g. Le prosélytisme

> *« Le prosélytisme religieux désigne l'effort déployé en vue de susciter l'adhésion de nouveaux adeptes à sa foi. »* (Kaoues et Laakili, 2014)

La connotation négative du terme est récente, aussi, il y a encore quelques années en France, le terme prosélytisme n'était pas connoté négativement et constituait une action classique d'expression de sa foi en exerçant une sorte de liberté de convaincre. Dans l'entreprise le prosélytisme religieux ainsi que les actes de pression ou d'agression à l'égard d'autres collaborateurs sont interdits et peuvent être sanctionnés par l'employeur.

Le prosélytisme pourra nuire à la bonne marche de l'entreprise et notamment entrainer des conflits entre individus ayant des conceptions différentes du monde, les uns souhaitant par exemple les confronter, et les autres pas.

Il convient de préciser de que prosélytisme est un élément important et classique dans bon nombre de religions ou de courants. À titre d'exemple, dans la religion catholique, certains textes sont nommés évangiles[1] et « *annoncent la bonne nouvelle* ». Il y a là une invitation à répandre le message. Les Témoins de Jéhovah et leur doctrine prosélyte par nature constituent également un cas exemplaire. Pour l'islam, le mouvement des *Tabligh* est un mouvement prosélyte qui a largement contribué à revivifier la croyance de certains immigrés qui s'étaient « éloignés » de la pratique religieuse, ils sont appelés les « *born again*[2] ».

Classer les individus dans des niveaux de pratique est un souhait de nombreux observateurs contemporains, mais les possibilités semblent limitées comme Tribalat l'explique en 2013 :

> « Évaluer la pratique 'à la catholique' c'est-à-dire à partir de la question sur le fait d'assister à une cérémonie religieuse. Pourtant, être musulman ne signifie pas la même chose en termes de pratiques qu'être catholique. » (Tribalat, 2013, p.116)

---

[1] Ecrits en langue grecque qui relatent la vie et l'enseignement de Jésus de Nazareth, appelé par les chrétiens Jésus-Christ. Quatre sont reconnus comme canoniques par les églises chrétiennes : les évangiles dits selon Matthieu, Marc, Luc et Jean.

[2] En référence à la renaissance religieuse qu'ils ont vécu, passant d'un croyance distanciée ou nulle à un retour de croyance.

Cette limite était déjà mise en avant par Leïla Babès[1]. Selon elle, **les « *catégories empruntées au catholicisme peuvent s'avérer inadéquates* »** (2000, p.185). Certains sociologues comme Charnay (1994) on même plaidé pour un renouvellement des outils de sociologie pour étudier l'islam car le lien entre croyance et pratique ne serait selon lui pas pertinent. Si une généralité ne nous semble pas envisageable, nous observons **qu'effectivement certains individus attestent d'un attachement religieux fort sans pour autant témoigner d'une pratique orthodoxe.**

Il était important de préciser un certain nombre de notions et concepts clés pour entrer pleinement dans notre sujet. Sans ces différents éléments, le lecteur n'aurait pas pu s'approprier pleinement ce qui va suivre, et notamment caractériser ce que nous entendrons d'abord par « fait religieux », puis par « fait religieux au travail »

Comme annoncé en introduction de cette partie, **nous allons désormais nous intéresser à la notion de fait religieux, dans sa plus large définition, puis de fait religieux au travail dans un deuxième temps afin de resserrer notre objet d'étude.** La première notion sera abordée via une synthèse des travaux de spécialistes de la question et concernant la dernière nous proposerons une brève revue de littérature pour introduire notre propre définition qui constituera le premier apport théorique de cette thèse.

4. Le fait religieux… au travail

> « Pour mettre de la clarté dans ces approches contrastées, *la revue Études* a demandé à Régis Debray de répondre, pour sa part, à la question litigieuse, pomme de discorde entre laïcs et croyants : « Qu'est-ce qu'un fait religieux ? » (N.D.L.R.). » (Debray, 2002, p.169)

Voici donc une tache compliquée pour nous qui pensions avoir « fait le plus gros du travail » en abordant les notions de croyance, de religion ou encore de pratique. Il nous fallait désormais définir la notion de fait religieux, loin de faire consensus à l'écriture de ces lignes.

[1] Sociologue des religions française d'origine algérienne et auteur et coauteur de plusieurs ouvrages et articles consacrés à l'évolution de l'islam en milieu sécularisé, au rapport entre foi et normes dans l'islam contemporain, à la critique de l'idéologie salafiste et des Frères Musulmans, à la question des femmes, à la mystique soufie, à l'anthropologie culturelle et religieuse du Maghreb, aux apories de l'islam politique, à la compatibilité entre islam et laïcité.

a. Qu'est-ce qu'un fait religieux ?

Dans sa thèse sur la gestion du fait religieux au travail Bennani disait d'ailleurs se diriger « *vers une définition du fait religieux* » (2012, p.47) avant de présenter ce qu'il appela « *les trois grands monothéismes* » (p.48). Il y cita ensuite Régis Debray, que nous prendrons pour référent également, Patrick Banon ou encore Dounia Bouzar pour ensuite proposer sa définition à partir de laquelle nous débuterons notre raisonnement :

> « L'ensemble des actes culturels et pratiques sociales visant à instaurer une saine relation de transcendance entre l'homme et Dieu soutenue par la crainte révérencielle, crainte qui se manifeste par l'engagement social du croyant pour l'établissement de la justice sociale à travers l'organisation et la bonne gestion de son milieu de vie » *(*2012, p.69*)*

À la lecture de cette définition, il est clair qu'elle est l'œuvre d'un croyant. L'approche semble plus militante que scientifique et plus religieuse que laïque. Et si nous convenons que cette définition est celle d'un croyant, elle serait d'ailleurs centrée sur le monothéisme comme seul possibilité de « *révérence* ». S'il ne fait aucun doute que le polythéisme[1] est aujourd'hui minoritaire, il faut rappeler que certains faits religieux peuvent survenir sans pour autant s'adresser à « Dieu » au sens d'un « Dieu unique ». La conception selon laquelle les religions contemporaines ne seraient que des monothéismes est erronée (voir par exemple l'animisme[2] et dans une certaine mesure le *shintoïsme*[3]). Enfin, **les termes choisis semblent postuler d'une bonne volonté systématique des croyants puisqu'agissant au motif de leur croyance, ce qui est un *a priori*.**

Ce raisonnement, nous l'avons fréquemment rencontré au cours de notre travail, dans des discussions plus informelles, **certains croyants affirmant qu'une intention à référence religieuse, ne pouvait être que louable**. Si cette intention débouchait sur des conséquences discutables pour l'intérêt général, alors la seule justification possible était que le croyant avait mal compris sa religion, puisqu'évidement, celle-ci ne pouvais générer que le « bien ».

---

[1] Conception religieuse ou philosophique selon laquelle il existe plusieurs êtres divins ou dieux.
[2] Croyance en un esprit, une force vitale, animant les êtres vivants, les objets mais aussi les éléments naturels, comme les pierres ou encore le vent.
[3] Ensemble de croyances datant de l'histoire ancienne du Japon, parfois reconnu comme religion. Elle mélange des éléments polythéistes et animistes. Il s'agit de la plus ancienne religion connue du Japon et particulièrement liée à sa mythologie.

Willaime (2010) évoque quant à lui l'objectif de l'expression « fait religieux », son approche y est clairement multifocale et pluridisciplinaire, comme si la question ne pouvait être pensée que de cette manière car elle s'imposait à toutes les disciplines :

> « [...] Il faut tout d'abord rappeler que l'expression 'faits religieux' vise à saisir les phénomènes religieux comme «fait historique» d'une part, comme 'fait social' d'autre part, ce qui est une façon de souligner que les phénomènes religieux sont construits comme «faits» à travers diverses approches disciplinaires: historique, sociologique, anthropologique. **Il ne s'agit pas d'une définition, mais d'une façon de qualifier, en langue française, les approches scientifiques des phénomènes religieux**. » (Dictionnaire des faits religieux)[1]

Parler de fait religieux est donc une approche scientifique. Même si certains groupes de croyants luttent actuellement contre la prise en main par les académiciens des textes et phénomènes religieux (voir par exemple les récentes pressions exercées par des étudiants[2] au Professeur Abdelatif Idressi[3]), cette étude s'avère indispensable. Il est tout de même important de rappeler que pendant longtemps et malgré le célèbre « ***La religion existe, c'est un système de faits donnés ; en un mot, c'est une réalité. Comment la science pourrait-elle nier une réalité ?*** » de Durkheim (1960 p. 614), les universitaires ont fait le choix de tourner la tête, de ne pas regarder le fait religieux pour ce qu'il est, dans l'entreprise, dans la société, partout ou il se manifeste et c'est à dire partout, le réduisant bien souvent à la simple expression du malheur et de la misère économique et sociale comme le faisait jadis La Boétie [4].

C'est en 2002, que Régis Debray a été missionné pour un rapport sur « *L'enseignement du fait religieux à l'école* » à la demande du Ministère de l'Education Nationale. Dans ce rapport il proposera pour le « fait religieux » la définition suivante :

> « ***Le fait religieux*** **est de bonne diplomatie.** L'expression a de l'emploi parce qu'elle est commode, et d'une neutralité peu compromettante. Elle ne privilégie aucune confession en particulier. **Chacun en a sa part et tous l'ont tout entier.** Le laïque

[1] Dictionnaire des faits religieux, Paris : Presses universitaires de France , DL 20101 vol. (XVI-1340 p.) p.364-365, 2010

[2] Certains étudiants en 2016 ont distribué des tracts dans les amphithéâtres animés par le Pr. Idrissi au motif qu'il « enseignait des mensonges », qu'il ne s'agissait pas « de la vraie religion qui était enseignée ici ».

[3] Enseignant-chercheur au département d'arabe de l'université de Montpellier III et à l'Académie des langues anciennes. Il s'intéresse aux croyances et aux mentalités de l'Arabie préislamique et des débuts de l'islam, aux textes fondateurs de l'islam ainsi qu'à ceux des débuts de l'historiographie arabo-musulmane médiévale.

[4] Ecrivain humaniste et un poète français du XVIème siècle auteur notamment du *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Mille et Une Nuits, 1997 (1576).

> soupçonneux d'une possible contrebande spiritualiste excusera le *religieux* par le *fait*, qui force, dit-on, à s'incliner. Et le croyant réticent devant toute réduction positiviste d'une foi vivante excusera le fait parce que *religieux* : qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait le mystère ! L'alliage des deux mots neutralise l'un par l'autre. Le positif par le mystique, et vice-versa. **Aussi bien confessants et libres-penseurs y trouvent-ils leur compte, sans y regarder de près. Chacun peut faire sa part du feu...** » (Debray, 2002, p.170)

Cette définition nous semble plus pertinente que celle proposée par Bennani citée plus haut puisqu'elle permet une approche plus englobante, dans le respect mutuel des convictions, sans brider l'un au profit de l'autre ou favoriser l'un au détriment de l'autre : **elle est objective.**

Patrick Banon propose lui de **« *gérer les cultures religieuses* »** et place donc devant la composante religieuse un autre mot que le « fait » de Bennani (2012), Debray (2002) ou même Bouzar et Bouzar (2009). Bennani dira d'ailleurs de cette appellation chez Banon qu'elle semble plus « déterministe » (p.70) et nous nous rangeons à ses cotés pour cette remarque. Debray (2002, p.172) disait quant à lui que le mot culture ne convient pas puisqu'il s'agit :

> « D'un mot normatif, grevé d'un jugement de valeur en pointillé propre à faire croire qu'un sans religion ou un athée est inculte (ce qu'à Dieu ne plaise, et que le commerce des humains dément formellement). » (Debray, 2002, p.172)

Il semble bien que le choix du vocable « fait » devant le vocable « religieux » ait été bien pensé par Régis Debray. D'après lui le mot à été choisi car :

> « Il embrasse large, plus que la ou même les religions, systèmes symboliques formalisés. Il est à prendre premier au degré et ne désigne pas, dans ce cadre, une sorte de religion première. […] Il est observable […] évolutif, non réductible, mais sujet à une datation, pris dans un avant et un après, […]. Il est un point de départ irréfutable. » (Debray, 2002, p.172)

Willaime (2010) proposera quatre angles d'approches qui justifieront l'emploi du vocable « fait » et sa pertinence épistémologique (p.364-365) :

> « **Un fait collectif** (les acteurs) : des individus qui partagent quelque chose en commun, qui se sentent appartenir à un même monde et qui se rassemblent plus ou moins régulièrement. [...] » (Willaime, 2010, p.365)

On ne peut s'empêcher de penser à la notion de communauté à la lecture de l'angle précédent.

> « **Un fait matériel** (les traces, les œuvres) : Le religieux, ce ne sont pas seulement des hommes, ce sont aussi des textes, des images, des musiques, des pratiques, des bâtiments et des objets, bref un objet archéologique, littéraire, artistique, culturel... qui se donne à voir. [...] » (ibidem)

Le fait religieux est observable, il est en partie culturel, et un certain nombre de pratiques y sont liées.

> « **Un fait symbolique** : les représentations du monde, de soi, des autres, de la divinité ou des forces invisibles ; les théologies et les doctrines, les systèmes moraux. » (ibidem)

Un fait religieux est bien lié à un corpus de représentations du monde et d'idées que partagent plus ou moins les membres de la communauté. Il est également lié au comportement des individus comme le démontre l'angle expérientiel ci-dessous :

> « **Un fait expérientiel** [...] Le religieux expérientiel et sensible, c'est tout simplement le fait que ces mises en forme symboliques de la condition humaine que sont les phénomènes religieux constituent des sensibilités. (...) Comme fait expérientiel et sensible, le religieux motive à agir dans tel ou tel sens.» (ibidem)

C'est la définition du fait religieux de Debray que nous retiendrons. Celle-ci permet, après avoir abordé des notions complexes telles que la croyance, la religion ou la pratique, de définir un objet d'étude observable et emprunt le moins possible de subjectivité. C'est cette notion d'ailleurs qui va permettre de parler de ce sujet si complexe des convictions religieuses en contexte professionnel. Après avoir défini ce qu'est le fait religieux, il nous semble important de conclure ces éclairages conceptuels par la notion de fait religieux au travail. **Les universitaires qui proposent une définition du « fait religieux » sont peu nombreux, et le sont encore moins à proposer une définition du fait religieux au travail, vocable beaucoup plus disciplinaire.**

b. Comment définir le fait religieux au travail ?

Si l'expression « fait religieux » est bien souvent celle utilisée par les sociologues, historiens ou encore politologues pour l'étude des phénomènes religieux de manière non-confessionnelle, c'est seulement à partir des années 2000 que l'expression apparait en gestion. Si un Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) existe au niveau universitaire, il ne fournit pas de définition de ce qu'est le fait religieux en entreprise.

Pour certains, il s'agit d'une **extériorisation par les individus de leurs croyances ou de leurs appartenances religieuses, en contexte professionnel** (Guillet et Brasseur, 2018).

Cette expression nous semble d'ailleurs plutôt limitée, le terme entreprise renvoyant plutôt à l'entreprise privée, et occultant complètement les manifestations religieuses qui pourraient survenir en contexte public, et ce malgré un contexte législatif complètement différent, nous y reviendrons.

Dounia et Lylia Bouzar utilisent l'expression « *fait religieux dans le monde du travail* » (2009, p.127), nous l'utiliserons pour nos travaux, expression pour laquelle nous proposons la définition suivante :

Fait religieux au travail (FRT) : L'ensemble des attitudes et comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public).

Le fait religieux en entreprise est selon nous bien attitudinal et comportemental, pour être observable il doit être « acte » ou encore « façon d'être ». **Le fait religieux ne se discute pas théologiquement**, le gestionnaire n'entre pas dans un débat de théologiens, ce qui n'exclu pas qu'il dispose de clés de compréhension nécessaires.

Si **un collaborateur** manifeste une pratique qu'il qualifie de religieuse en contexte professionnel, il est **le seul à pouvoir juger du caractère religieux de cette pratique**. Également, pour qu'un fait soit qualifié de religieux, il doit être identifié comme tel, pour cela le fidèle doit exprimer sa religion, car la religion ne se présume pas. **Le gestionnaire n'a pas les compétences et ne doit pas se mettre en position de devin sur les affiliations religieuses de ses collaborateurs.** Le risque est à l'erreur, et par exemple à l'assignation d'un non-pratiquant à une pratique supposée sienne.

Le management se doit d'être neutre, factuel et centré sur le travail (Honoré, 2014). Neutre parce qu'il n'est pas envisageable de privilégier une croyance ou une non croyance au détriment d'une autre. Factuel puisque observable et non jugé *a priori*. Enfin centré sur le travail bien sur puisque l'objectif du manager est de garantir la bonne exécution du travail, c'est sa priorité. Pour respecter ces conditions, c'est la définition que nous proposons qui doit être retenue.

Conclusion

La croyance religieuse est difficilement discutable. Pour le gestionnaire, souvent soucieux de critères tangibles, il s'agit d'un sujet questionnant. **Une croyance n'est ni nécessairement vraie, ni nécessairement justifiée, et à ce titre, le fait de lui opposer des arguments rationnels n'est ni souhaitable ni efficace**, d'autant que la question divise encore, y compris dans la communauté scientifique.

La pratique religieuse est-elle plus concrète, elle correspond à la part extériorisée de la croyance, elle s'observe, se devine et se constate. Visible mais pas toujours elle correspond à des actes tels que **la prière, le port d'un signe religieux ou encore l'observation d'un jeûne ou le suivi d'un office religieux.** Ces extériorisations sont plus ou moins fréquentes selon les religions, et plus ou moins ritualisées.

Ce chapitre nous a permit de revenir sur quelques repères fondamentaux en matière de croyance, de religion, de pratique et de fait religieux. Maintenant que nous avons défini un lexique commun, nous allons aborder le paysage religieux français, par une approche interdisciplinaire, pour situer notre objet d'étude dans son contexte.

CHAPITRE 2 : BESOIN D'INTERDISCIPLINARITÉ EN GRH.

1) **Socio démographie religieuse française**
2) **Prescripteurs religieux et travail : l'exemple de l'U.O.I.F.**
3) **Histoire contemporaine (et moins contemporaine) du fait religieux au travail**
4) **Management et religion : la fin d'un tabou ?**

Résumé du chapitre 2

Un regard interdisciplinaire peut nous conduire à observer un double mouvement de sécularisation d'une part et de renforcement de la pratique religieuse d'une frange de la population française.

Ces deux mouvements conduisent à une plus forte visibilité, un effet le loupe, sur l'expression religieuse dans la sphère publique, y compris au travail.

Lorsqu'ils sont interrogés, les prescripteurs religieux témoignent de possibilités d'accommodements de la pratique dans un contexte sécularisé, ce qui nous amène à questionner leur influence.

Le fait religieux, sujet relativement peu traité en sciences de gestion, a longtemps fait l'objet d'un tabou, et d'un manque de légitimité comme sujet de gestion pertinent, alors même que l'histoire atteste d'une problématique qui n'est pas si jeune.

Introduction

> « Les autorités pédagogiques et universitaires veillent à préserver l'intégrité des disciplines comme autant de structures logiques et de formats nécessaires à la cause des sciences, allant jusqu'à pénaliser les chercheurs dont l'évaluation trahit un « taux d'interdisciplinarité » (sic) jugé excessif. » (Besnier, et Pierrault, 2013, p.13)

Les freins aux compléments des propos de gestionnaires par d'autres propos, hors disciplines, bien que tout à fait pertinents, sont nombreux. Sans évoquer (pour l'instant) les freins liés directement à notre sujet, il nous faut évoquer ceux à notre volonté d'éclairer nos développements par des apports *extra* disciplinaires.

> « Plus on devient savant, plus on devient sauvage, c'est-à-dire séparé… Plus se différencient et se précisent les langages, plus se séparent les domaines du savoir, plus se multiplient les rites de passage et d'initiation et plus pèse cette angoisse diffuse : la peur que, sorti de chez vous, on ne vous reçoive plus nulle part ». (Desanti, 1976).

Nous faisons donc le choix **d'approcher notre revue de littérature sur le FRT par un premier travail démographique, sociologique et historique**. Ces éléments nous permettrons de contextualiser l'émergence de la problématique religieuse au travail et d'aborder la revue de littérature en gestion en cohérence avec les réalités sociales et sociétales.

La première section est socio démographique, elle permet de définir les évolutions principales du paysage religieux français afin de préciser le contexte qui sera développé dans notre revue de littérature consacrée au fait religieux au travail. La deuxième, sera plus théologique et à partir d'un entretien semi directif avec un prescripteur religieux dont nous justifierons le choix, permettra d'aborder l'influence des prescripteurs religieux sur le comportement des salariés et des agents. Une troisième section permettra de dresser un traité d'histoire du fait religieux en entreprises. Pour terminer, à partir d'un entretien avec une chercheuse en gestion et de nos lectures nous évoquerons en quoi il est si difficile pour des gestionnaires de parler des questions religieuses. Non, nous n'avons pas réussi à résister à l'appel du large :

> « L'indiscipline première risque toujours d'apparaître comme un péché de jeunesse et la structure disciplinaire comme une accession a la maturité. Cela serait vrai et plutôt désespérant si l'audace interdisciplinaire ne survivait pas au passage. L'aventure des sciences est riche en embardées et en débordements. Quand les chercheurs ressentent

l'appel du large, il est rare qu'ils résistent à la tentation de nouer de nouvelles solidarités. » (Besnier, et Pierrault, 2013, p.78)

1. Socio démographie religieuse française

Cette approche socio démographique a pour objectif de donner à voir au lecteur la tendance en matière de paysage confessionnel français. Elle permet également de démontrer la pertinence de l'étude d'un tel sujet à la fois au présent mais aussi au futur, dans un contexte de complexité renforcé par l'absence relative de données récentes et scientifiques. Ce dernier point est l'objet de notre première section.

a. Où-sont les statistiques religieuses ?

« Les estimations existantes ne laissent pourtant pas d'être imprécises. Surtout, elles semblent contradictoires selon les sources. On rencontre ici la complexité classique de l'évaluation de l'emprise du religieux dans les sociétés contemporaines. » (Dargent, 2010, p.219)

La loi du 6 janvier 1978[1], dite « Loi informatique et libertés » interdit de recueillir et d'enregistrer des informations faisant apparaître, directement ou indirectement, les origines « *raciales* » ou ethniques, ainsi que les « *appartenances religieuses* » des personnes. La sanction maximale prévue par la loi en cas de non respect de cette loi est une peine de prison de cinq ans. La CNIL peut également infliger une amende au contrevenant (d'un montant 300 000 euros maximum). Le fait est que nous avons toujours eu des difficultés à quantifier les affiliations religieuses françaises.

Au cours de ces dernières années, la population qui a fait l'objet de la principale attention est la population française de confession musulmane. De nombreux instituts, démographes, observateurs se sont essayés à la quantification de cette population, qui relève selon eux d'un enjeu d'Etat, avec des résultats parfois étonnants... Par exemple en 1997 le C.E.V.I.P.O.F.[2] proposait une part de musulmans dans la population française de 0,7%... Deux ans plus tôt,

[1] Article 8 de la Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, Version consolidée au 02 décembre 2016, consultée le 02/12/2016

[2] Créé en 1960, et associé au CNRS depuis 1968, le Centre de recherches politiques de Sciences Po (CEVIPOF) analyse les grands courants politiques qui façonnent les forces et les institutions politiques, ainsi que les facteurs qui contribuent à orienter les comportements et les attitudes politiques de nos concitoyens. Le CEVIPOF réunit plus de 80 chercheurs, enseignants-chercheurs, chercheurs associés et doctorants.

l'enquête OIP[1]/Conseils régionaux (1995) proposait 0,9%. En 2007 le même C.E.V.I.P.O.F. avait revu sa copie et proposait 5%, soit une hausse difficilement explicable pour les sociologues et démographes.

Nous avons tout d'abord souhaité savoir quels sont les parts supposées de chaque religion dans la population française. Pour ce faire les statistiques disponibles étant très rares, nous avons effectué un recoupage de sondage à partir duquel nous développons cette partie (Tableau 1).

Tableau 1- Opinions religieuses et philosophiques françaises : sondages croisés (2010-2015)

Organisme	**Année**	**Religion Catholique**	**Religion Musulmane**	**Religion Protestante**	**Religion Juive**	**Autres**	**Sans religion**
Pew Research Center	2010	63	7,5		0,5	1	28
Eurobaromètre	2010	44	2		1	11	42
Ifop – JDD	2011	65	7		1	2	25
CSA	2012	56	6	2	1	3	32
Sociovision – RTL	2014	48	6	2	1	2	41
Département des Etats-Unis	2014	45	8			2	45
CIA World Factbook	2015	63	8		1	1	27
Moyenne	**2012**	**54,86**	**6,36**	**2**	**0,92**	**3,14**	**34,29**

Tous ces sondages déterminent l'appartenance religieuse sur l'auto-déclaration du sondé. Ces sondages correspondent bien à notre définition du fait religieux en entreprise fondée sur cette auto-proclamation de l'appartenance religieuse.

Toutefois la question est complexe, si l'on s'intéresse aux français de confession catholique, d'après l'Institut Sociovision pour RTL en 2014 par exemple, ils représentaient 48% de la population française. Ces chiffres sont à nuancer par une étude[2] OpinionWay parue en 2013 dans le journal CLES (n°86) pour laquelle seuls 42 % des catholiques interrogés s'affirment

[1] Créée en 1996, la section française de l'Observatoire international des prisons fait connaître l'état des conditions de détention en France, défend les droits et la dignité des prisonniers et contribue au débat public par un travail d'éclairage et d'analyse des politiques pénales et pénitentiaires.

[2] *Nouvelles Clés*, devenu *Clés*, est un magazine trimestriel français de développement personnel et spiritualité que les rédacteurs destinaient aux créatifs culturels. Créé en 1988, son volume de tirage atteignait alors 40 000 exemplaires. Le fondateur est Marc de Smedt. Le journal ne parait plus depuis 2016 en raison d'une diminution trop importante des ventes.

« *certains de l'existence de Dieu* ». Voila qui nous relance dans un éternel débat qualifiant ou non la religion de « vestige culturel ».

Marcel Gauchet a écrit que le christianisme a été « *la religion de la sortie de la religion* » (1985, p.2). Cette phrase peut sembler étonnante tant la part de catholiques dans notre tableau comparatif précédant était importante. La première religion de France dans nos statistiques, serait finalement celle qui mènerait à la sortie de la religion, puisque pleine de mysticisme, et de moins en moins emprunte de dogmatisme. D'autres études plus récentes, viennent confirmer cette intuition[1]. Cette confession viendrait donc petit à petit remplir les rangs des « Sans religions » que l'on estime entre 27 et 42% dans les sondages que nous avons considérés. **Il y aurait donc en France une religion en fort déclin, le catholicisme et un nombre toujours plus important de sans religion.**

Entre ces deux masses non-négligeables, **quelques juifs** (1% au maximum), **quelques protestant**s (1 à 2%) et **un certain nombre de membres d'autres cultes** (Bouddhistes, Témoins de Jéhovah, Evangéliques) mais aussi des musulmans. Si notre recoupement de sondage estime qu'en 2012, **les musulmans représentaient environ 6,34% de la population française, il y a débat sur ce chiffre.** Les travaux de l'Institut Montaigne[2] qui postulent qu'« *Un Islam de France est possible* » donnent une répartition confessionnelle française comme suit (Tableau 2) :

Tableau 2 – Distribution des opinions religions françaises par l'Institut Montaigne - Un Islam de France est possible (2016, p.19)

Lien à la religion	Part (%)
Autre religion	2,5
Chrétien	51,1
Juif	0,8
Musulman	5,6
Sans Religion	39,6

Le chiffre le plus récent à notre disposition date donc de 2016 avec cette étude de l'institut et selon lui les musulmans de France représentent 5,6% de la population française[3]. Avant de développer les caractéristiques démographiques des musulmans de France, **il convient**

[1] https://theconversation.com/les-sans-religion-la-nouvelle-religion-103577 (consulté le 14/09/2017)
[2] L'Institut Montaigne, créé en 2000 par l'homme d'affaires Claude Bébéar, est un think tank français, qui se présente avec l'objectif de concilier les enjeux de compétitivité et de cohésion sociale. Basé à Paris, il regroupe des cadres d'entreprises, de hauts-fonctionnaires, des universitaires et des représentants de la société civile. Son expertise porte sur les enjeux de long terme, notamment en matière de politiques publiques, auxquels la France et l'Europe sont confrontées. Il est d'orientation libérale.
[3] Soit 874 personnes sur les 15 459 personnes interrogées dans l'enquête.

d'expliquer pourquoi nous allons faire un détour particulier vers cette population aux contours hétérogènes.

b. Pourquoi analyser particulièrement la démographie des musulmans de France ?

Nos travaux ont pour objectif de rendre compte un maximum du réel. Il s'agit bien de pratiques constatées en contexte professionnel nécessitant ou non une intervention en régulation. Notre développement va nous permettre **de dresser les tendances sociologiques et démographiques actuelles et de donner à voir une certaine évolution du paysage confessionnel français.**

> « L'apparition de l'islam en France et sa visibilité accrue au fil des années ne peuvent pas être considérées comme un phénomène anodin » (Tribalat, 2013, p.107)

Combien y-a-t-il de musulmans en France ? Obtenir ce chiffre était presque devenu la priorité de nombreux hommes politiques, voire de certains gouvernements. Quelques uns d'ailleurs disposaient de leurs estimations personnelles. Quand un journal ou un institut proposait un chiffre, une estimation, ils n'hésitaient d'ailleurs pas à relayer le chiffre sur la scène politique. C'est ainsi qu'« **au tournant des années 2000, les chiffres préférés des médias et des politiques, mais aussi de quelques chercheurs, fluctuaient entre 5 et 6 millions**. » (Tribalat, 2013, p.110). Ce chiffre jugé « surestimé, […] pour faire peur, pour se faire peur, pour faire la leçon aux français, pour faire plaisir » (Tribalat, 2013, p. 110-111) a été utilisé à de nombreuses reprises.

C'est sur les travaux de Michèle Trabalat, démographe spécialiste de l'immigration que nous avons principalement construit cette partie. Elle nous permettra de déterminer l'importance de la population musulmane française et cerner son attitude vis-à-vis de la religion afin d'anticiper l'évolution des manifestations religieuses en contexte professionnel, au regard notamment des réflexions que l'auteur a pu conduire en matière de pratique religieuses.

Aussi, **nous nous intéressons finalement moins au nombre de musulmans en France qu'à leur représentation dans le paysage confessionnel français et leur attachement à la pratique religieuse dans toutes les strates de la vie humaine**, y compris au travail donc, alors même que les personnes appartenant à d'autres religions sont moins nombreuses, et moins pratiquantes.

Ces éléments ont pour objet d'affirmer que les manifestations religieuses en contexte professionnel n'en sont qu'à leur balbutiement et qu'il est nécessaire d'anticiper une hausse

de ces manifestations, mais aussi **d'anticiper l'effet de loupe et ses effets en matière d'inclusion et de promotion de la diversité au travail, pour une population qui sera pratiquante dans un contexte où la masse l'est de moins en moins.**

c. Quelle sociologie des musulmans de France ?

> « The world today, with some exceptions […], is as furiously religious as it ever was, and in some places more so than ever. It's mean that a whole body of the litterature by historians and social scientists loosely labeled « secularization theory » is essentially mistaken » (Berger, 1999, p.2).

> « Le monde d'aujourd'hui est, à quelques exceptions près […], aussi furieusement religieux qu'il l'a toujours été, et par endroits plus qu'il ne l'a jamais été. Ce qui veut dire qu'un pan entier de la littérature d'historiens et sociologues faussement étiqueté « théorie de la sécularisation » est erroné. » (Traduction par l'auteur)

De nombreux journaux et magazines l'ont affirmé et l'affirment encore aujourd'hui, on assiste en France à un « *retour du religieux* » dans toutes les sphères de la vie [1,2,3,4]. Les universitaires eux-aussi se sont saisis de la question[5]. Certains, comme Berger[6], sont sceptiques, et affirment même que partout, même hors France, la pratique religieuse diminue [7,8]. **D'autres préfèrent expliquer que le retour du religieux n'en est pas un [9,10], ou encore qu'il s'agit d'un « *recours* » et pas d'un « *retour* »[11].**

---

[1] Revue Sciences Humaines, Mensuel, N° 160, Mai 2005 Dieu ressuscité, Les religions face à la modernité

[2] Conférence de Jörg Stoltz (professeur à l'Université de Lausanne): « Une explication de la sécularisation et du « retour du religieux ». L'approche de la théorie des milieux. » Jeudi 9 février 2012 à 14:00

[3] Madelin H., Le retour du religieux dans la politique internationale. In: *Politique étrangère*, n°3-4 - 2003 - 68eannée. pp. 803-818.

[4] Jean-Paul Willaime. Le retour du religieux dans la sphère publique : Vers une laïcité de reconnaissance et de dialogue. Olivétan, pp.150, 2008.

[5] Hugues Lagrange, « Le renouveau religieux des immigrés et de leurs descendants en France », Revue française de sociologie 2014/2 (Vol. 55), p. 201-244.

[6] Peter L. Berger (éd.), *The Desecularization of the World*. Resurgent Religion and World Politics, Grand Rapids, Eerdmans, 1999, p. 2.

[7] « *Olivier Roy* : « Il n'y a *pas* de *retour* du *religieux* » », Le Monde.fr, 5 aout 2016, Consulté le 05/12/2016

[8] Olivier Roy, La Sainte Ignorance , *Seuil, 2008, Paris*

[9] Eric Geoffroy, « « Retour du religieux », ou « retour du spirituel » ? », 21 octobre 2016, Oumma.com (Consulté le 05/12/2016)

10 « L'ultramoderne retour du religieux », Letemps.ch, 20 février 2016, consulté le 05/12/2016. Voir «retour du refoulé».

[11] H. Hamdi- Chérif, *Chapitre 1* Retour du religieux ou « recours » au religieux ? Laïcité et religion à l'épreuve du politique, *in* Interventions sociales et faits religieux, ss/dir. F. Guélamine, D. Verba, 2014, Presses de l'EHESP, p.15-34

Un appel à contribution[1] de la revue de sociologie *Interrogations* pour son numéro 25 à paraitre interrogeait les contributeurs à réfléchir sur « *Radicalisation des crédos religieux ?* » ou le « *Retour du religieux* versus *crise de sens, des valeurs et des finalités ?* » ou encore « *Vers un renouveau spirituel ?* ». Il semble donc que si les spécialistes de la question se disputent sur la manière de caractériser ce qui se passe, il se passe bien quelque chose.

Pour qualifier un « retour du religieux », Tribalat parle de « désécularisation[2] » (2013, p.135). Elle s'appuie pour cela notamment sur les travaux de Brouard et Tiberj (2005) qui concluaient à l'époque à un « *phénomène de réislamisation de la France* » (2005, p.33). Selon **la démographe toujours, il s'agit bien, plutôt que d'un retour « *du religieux* » d'un retour vers l'islam « *parmi les plus jeunes* ». Elle affirme également que « *nous n'avons probablement pas affaire à un mouvement passager qui devrait s'effacer avec l'âge mais à un basculement qui devrait marquer les générations au-delà de leurs jeunes années.* »** (2013, p.149-150).

Nous aborderons plus loin le contexte français et ses spécificités afin d'expliquer en quoi ce mouvement d'une partie de la jeune génération française vers l'islam est inquiétant pour une autre frange de la population française. Tribalat nous donne un premier élément de réponse en précisant que **le processus de sécularisation en France est souvent perçu comme « *le progrès* »** (2013, p.150), un retour du religieux ou vers le religieux sera donc automatiquement perçu comme son inverse : une régression.

Nous nous intéressons maintenant aux unions. Sachant que la population musulmane française représente environ 5 à 6% de la population française nous allons étudier comment les musulmans choisissent leurs conjoints avec d'en déduire des tendances significatives qui nous permettront d'aborder ensuite la question de la transmission.

> « Cette soudaine visibilité de l'islam fait partie d'une mutation d'ensemble. Pendant des décennies, comme pratiquement toutes les populations du monde, excepté les chrétiens européens, les musulmans ont gravité (de nouveau) vers la religion » (Caldwell, 2011, p.243)

[1] https://calenda.org/381041 (consulté le 05/09/2018)

[2] Elle décrit cela comme le processus inverse de la sécularisation, qu'elle caractérise par un phénomène à deux dimensions (p.135) : « une dimension publique faisant référence à la séparation de l'Eglise et de l'Etat, ce que nous appelons en France la laïcité, et une dimension privée qui décrit le déclin de la dévotion religieuse ». Elle reprend cette définition des travaux de Kaufmann (2010).

L'islam semble être la religion la plus visible bien que minoritaire et les spécialistes s'accordent sur l'idée que **la norme chez les musulmans est l'endogamie religieuse**. Tribalat y voit une « *résistance à la sécularisation* » (2013, p.152). La démographe est d'ailleurs formelle ensuite : « *Les musulmans se marient entre eux, l'endogamie religieuse est la règle, tout particulièrement dans les familles musulmanes ou elle est, on l'a vu, un moyen de sécuriser la transmission de l'islam dans un environnement très sécularisé* » (ib., p.176).

Tribalat a consacré un chapitre entier (le 6, p.151) de son livre à la question de la « *Transmission* ». Elle y reprend la « *volonté d'assurer la pérennité de religion* » (p.151) et affirme que « *c'est lorsque deux parents sont musulmans que l'Islam se transmet le mieux* » (p.153). Elle s'appui d'ailleurs sur l'enquête Trajectoires et Origines (TeO)[1] de l'Insee en 2008.

D'après cette étude, 90% des enfants ayants deux parents musulmans resteraient musulmans, contre seulement 33% n'ayant qu'un seul parent. La démographe précise également que plus un enfant aura reçu une éducation religieuse, plus il aura tendance à conserver la religion de ses parents. L'enquête TeO (2008) atteste de cela puisque 96% des enfants ayant deux parents musulmans et ayant reçu une éducation « *très marquée par la religion* » restent musulmans ensuite. À titre d'exemple comparatif, un enfant ayant deux parents catholiques lui, ne restera catholique « que » dans 73% des cas. Dans son enquête, l'Institut Montaigne s'intéresse à la transmission et propose des chiffres : ainsi 15% des personnes sondées ayant au moins un parent musulman se définissent comme étant « *hors de cette religion* ». Toutefois, 7,5% des sondés se déclarant musulmans n'ont aucun parent musulman. 72% des sondés ont deux parents musulmans. Ces données confirment en majorité la transmission directe de l'islam par les ascendants, qu'ils soient tous les deux musulmans ou un seul des deux. Les cas de conversion et de sorties étant minoritaires[2].

---

[1] « Trajectoires et origines Enquête sur la diversité des populations en France » *ss./dir. Cris Beauchemin, Christelle Hamel et Patrick Simon*, Collection Grandes Enquêtes, 2016

[2] Bernard Godard, spécialiste du monde musulman et ancien « RG » a estimé après des années d'études qu'il y avait en France entre 35 000 et 50 000 convertis (2011). Loïc Le Pape lui, chercheur à l'I.D.E.M.E.C. spécialisé depuis 10 ans sur les questions de conversions à l'Islam reste prudent et préfère se garder de donner un chiffre (2016) https://imprimaturweb.fr/2016/03/24/loic-le-pape-les-convertis-a-lislam-souffrent-daprioris-negatifs/. (Consulté le 09/08/2017)

d. Quelle démographie des musulmans de France ?

Les démographes sont intéressés à la dynamique démographique de la population musulmane de France. Partant de ces constats concernant l'endogamie, la transmission ou encore la religiosité, il est possible de projeter. Michèle Tribalat précise ce constat :

> « **Une vitalité démographique très supérieure à celle des non-musulmans**. Les effets de la jeunesse et de la fécondité plus élevée des musulmans sont renforcés par une forte transmission, une endogamie stricte et la poursuite vraisemblable de flux migratoires en provenance de pays musulmans. » (Tribalat, 2013, p.188)

Dans ces travaux de projection démographique, le Pew Forum anticipe pour 2030 une population de musulmans représentant 10% de la population française. Pour ces projections, le *think tank* s'appui sur les taux de fécondité connus (c'est-à-dire plus fort que la moyenne française chez les musulmans de France, sur les données relatives à l'endogamie mais également à la transmission de la religion des parents vers les enfants).

Tribalat précisait déjà en 2013 que « *la fécondité des femmes musulmanes est supérieure à celles des catholiques et des athées ou agnostiques* » (p.181). À titre d'exemple elle cite l'enquête Trajectoire et Origine (TeO) de 2008 au sein de laquelle il est mentionné que chez les femmes musulmanes de la génération 1958-1968, on avait en moyenne 2,8 enfants par femme contre 1,9 chez les catholiques ou encore 1,7 chez les « sans religion » issus de la même génération.

L'approche sociodémographique que nous avons proposée a permis de poser les grandes caractéristiques de la population musulmane française. **Si l'objectif n'est absolument pas d'identifier « les musulmans » comme des français qui ne le seraient pas, les travaux sur cette population sont essentiels, et ce justement pour éviter un clivage duquel on ne pourrait revenir, et renforcent la pertinence d'un travail d'anticipation.**

Nous avons ensuite fait le choix de rencontrer une des institutions représentative du culte musulman de France. Après avoir sollicité le Conseil Français du Culte Musulman[1] et l'Union des Organisations Islamiques de France[2], nous avons pu obtenir une rencontre avec un des

[1] Le Conseil français du culte musulman (CFCM) est une association régie par la loi de 1901 sous l'égide du ministère de l'Intérieur, et qui a vocation à représenter les musulmans de France auprès des instances étatiques pour les questions relatives à la pratique religieuse[1].(in *Dictionnaire de l'Islam, religion et civilisation*, Encyclopaedia Universalis, 2015, p. 87)

[2] Nous reviendrons dans cette partie sur ce qu'est l'U.O.I.F. et ses objectifs.

dirigeants de l'U.O.I.F. La section suivante traite du lien entre les prescripteurs religieux et le travail, à travers cet exemple.

2. Prescripteurs religieux et travail : l'exemple de l'U.O.I.F.

Cette section est composée d'une présentation de l'institution que nous avons rencontrée, et des enseignements que nous pouvons extraire en matière de prescriptions institutionnelles sur la place du travail dans la vie d'un croyant, en l'occurrence musulman.

a. Quelle est l'institution interrogée ?

Nous avons donc contacté l'Union des Organisations Islamiques de France (U.O.I.F.), par l'intermédiaire de son secrétariat et avons obtenu très rapidement un entretien avec Monsieur Kotbi, Directeur général de l'institution à l'époque.

L'entretien avec l'U.O.I.F. s'est déroulé le 20 octobre 2016 au siège de l'U.O.I.F. à La Courneuve (région parisienne) et a duré 2 heures. La méthodologie d'interrogation semi-directive a été choisie afin d'orienter monsieur Kotbi vers une prise de position sur des questions de société, des questions portant sur les manifestations religieuses au travail ainsi que sur les orientations théologiques de son institution.

Le guide d'entretien que nous avons retenu est consigné en *annexe 3*. Il faut préciser que ce travail a été conduit dans un double-perspective, pour appuyer cette partie concernant le rôle des prescripteurs religieux, mais aussi pour obtenir une perspective historico-théologique utile à une autre recherche. Dans cette partie, nous nous concentrons sur les apports en matière de rôle des prescripteurs religieux sur le comportement des croyants au travail.

L'U.O.I.F. est une association fondée en 1983 par un groupe d'étudiants tunisiens proches du MTI[1] qui avaient pour projet de créer un parti musulman, sur le modèle de ce qui se faisait à l'époque en Tunisie. Si longtemps le discours de l'institution a été qualifié « d'islamiste » (Institut Montaigne, 2016), il semble qu'aujourd'hui il se soit quelque peu « conformé aux valeurs démocratiques » (ibidem). Les données de présentations affichées par l'U.O.I.F. sont disponibles sur le site internet[2] mais également sur une plaquette qui nous a été remise lors de

[1] A sa création en 1981, ce mouvement portait le nom de harakat al·ittigah al-islami [Mouvement de la tendance islamique]. Cette appellation, toujours utilisée dans les écrits de Ghannouchi, a été formellement abandonnée pour le nom d'Ennahda en février 1989, pour satisfaire aux exigences de la loi de mai 1988 sur les partis politiques tunisiens. L'actuel Ennahda est qualifié notamment par le politologue Vincent Gressier de « parti ultra-conservateur » proche de l'idéologie des « Frères Musulmans. (Céline Lussato, « Tunisie. D'où vient le parti islamique Ennahda ? », Le Nouvel Observateur, 6 février 2013)

[2] http://www.uoif-online.com/presentation/ (consulté le 17/08/2018)

notre arrivée sur place. Chaque année, l'association organise la Rencontre Annuelle des Musulmans de France (RAMF[1]) ou « salon du Bourget ».

Très connue notamment chez les jeunes musulmans, cette rencontre a rassemblé plus de 150 000 personnes lors de l'édition 2015 au salon du Bourget, chiffre qu'il convient d'agréger des 100 000 internautes ayant suivi les différents cycles de conférences dispensés en *streaming* sur le site de l'événement.

L'une des premières questions que nous avons posée à Lekbir Kotbi, directeur de l'U.O.I.F., est celle du fonctionnement de son institution et de sa représentativité, sa réponse a été la suivante :

> « *Aujourd'hui plus de 250 associations gravitent autour de l'U.O.I.F.. Elles partagent donc la même lecture de l'Islam, sa vision par rapport à l'islam de France, sa volonté de le défendre, le servir. Nous répondons également aux besoins cultuels, culturels et socio-éducatifs. Certaines associations ne gèrent pas de mosquées mais sont tout de mêmes affiliées à l'U.O.I.F..* »

L'U.O.I.F. est donc une fédération, cultuelle et culturelle mais également une école de pensée musulmane, et c'est à ce titre que nous avons choisi de l'interroger, c'est bien plus en tant que prescripteur religieux qu'en tant qu'organisateur d'événement. Si Monsieur Kotbi n'a pas été en mesure de nous donner un chiffre sur la représentativité de son association en précisant qu'il ne « *compte pas les fidèles, seulement les associations* » (entretien), nous pouvons affirmer que celle-ci regroupe une part importante des fédérations musulmanes. On pourra citer pour exemple la Ligue des Musulmans du Nord ou d'Aquitaine. L'U.O.I.F. regroupe également certains organismes de formation, par exemple le Havre du Savoir qui dispose d'une chaine YouTube à succès auprès de la Jeunesse musulmane. Pour terminer cette présentation de l'U.O.I.F., il nous faut aborder la question des hommes.

Cette association dispose d'un conseil théologique et produit des avis juridiques (ou *fatawa*) en tant que prescripteur religieux. Ces avis théologiques sont consignés sur leur site internet à la rubrique *dar-el-fatwa* (ou maison de l'avis juridique). Premier point, la majorité de ses avis sont issus de délibérations du conseil européen de la fatwa et de la recherche, dont le directeur

[1] Créée il y a plus de 30 ans par l'U.O.I.F., la Rencontre annuelle des musulmans de France est décrite par ses organisateurs comme un événement combinant « *conférences d'intervenants nationaux et internationaux de renom, […] expositions culturelles et commerciales ainsi que des veillées spirituelles et artistiques.* » constituant ainsi selon eux « *le plus grand rendez-vous de la communauté musulmane française et européenne* ». (https://www.ramf-uoif.fr/)

est Youssef El Qaradawi[1]. Deuxième point, la composition annoncée par le directeur de l'U.O.I.F. du conseil théologique de son association pose question. En effet, on trouve dans ce conseil l'imam Tareq Oubrou[2] aussi surnommé « imam de la République » et seul imam à notre connaissance à avoir pris position pour l'exogamie religieuse des femmes (plutôt libéral donc[3]) ou encore de Mohamed Bajrafil[4], lui-même plutôt libéral mais également Ahmed Jaballah, co-fondateur de l'U.O.I.F.. Le président de l'U.O.I.F. est Amar Lasfar.

b. Quels enseignements de l'entretien sur la place du travail ?

> « La religion est un fait universel. Chez tous les peuples il y a des cérémonies, des rites, un culte, des choses, des êtres, des lieux sacrés. Si bien que le naturaliste Quatrefages définissait l'homme « un animal religieux » (Fonsegrive, 1915)

Notre approche n'est pas celle des textes religieux mais bien des hommes qui font les religions. Si nous aurions pu faire référence aux textes dits sacrés traitant de la question du travail, nous avons fait le choix de ne pas le faire pour deux raisons au moins. Première raison, **la théologie n'est pas notre spécialité**, si grâce à nos échanges avec des spécialistes et notre culture personnelle nous disposons de quelques connaissances au sujet de l'islam contemporain, il ne s'agit en aucun cas de nous affirmer comme étant islamologue ou encore un quelconque vulgarisateur du dogme musulman. Deuxième raison, **d'autres se sont déjà consacré au lien entre théologie et travail**. Si le lecteur souhaite en savoir davantage dans ce domaine, nous lui conseillons par exemple le livre de Keltoum Touba[5] intitulé *Le travail dans les cultures monothéistes* paru chez L'Hamattan en 2006. On y trouve par exemple à la page

---

[1] Théologien qatari d'origine égyptienne. Fondateur et doyen de la première université des études et sciences islamiques à Qatar en 1977, il est également président de l'Union Internationale des Savants Musulmans, directeur du Conseil Européen pour la Recherche et la Fatwa, Il est aussi connu pour son programme Al-charia wa Al-Hayat (« la voie vers dieu et la vie »), diffusée sur *Al Jazeera* avec une audience estimée à 60 millions de téléspectateurs dans le monde.

[2] Imam français, né en 1959 à Taroudant, au Maroc. Autodidacte en sciences religieuses, il est souvent présenté comme « l'imam de Bordeaux ». Apparaissant d'abord conservateur, il est maintenant connu pour ses prises de position publiques en faveur d'un islam libéral. Il affirme notamment que le Coran serait mal interprété, notamment par méconnaissance du texte et de l'histoire contemporaine de Mahomet. Il est l'auteur d'ouvrages grand public de vulgarisation de la doctrine islamique à destination de croyants et non croyant et a publié en 2017 un livre sur la relation qu'il propose entre féminisme et Islam.

[3] La position théologique classique et défendue par l'ultra majorité des juristes musulmans étrangers mais également français est celle que le mariage entre une femme musulmane et un homme non-musulman est interdit. A l'inverse, le mariage entre un homme musulman et une femme chrétienne ou juive est permis. Toutefois le mariage avec un individu athée ou agnostique n'était pas cité dans les sources de références des théologiens, est interdit de fait.

[4] Conférencier musulman « Né le 25/03/1978 à Moroni aux Comores, fils de […] Mouhammad Soighir, ancien disciple de l'ex-grand Mufti des Comores, Sa'id Mouhammad 'Abdourrahmane, auprès de qui Mohamed Bajrafil passe 21 ans dans l'apprentissage du Fiqh (droit et jurisprudence) Shafi'ite **».** (http://www.mohamedbajrafil.com/a-propos/biographie, consulté le 05/04/2019)

[5] Keltoum Touba est docteur en droit et en sociologie, enseignante à l'université de Paris X Nanterre, membre du laboratoire Genre, Travail et Mobilité.

11 que dans la pensée musulmane « avec le jeûne et la prière, le travail appartient à la palette des instruments que le croyant utilise afin de glorifier Dieu ». Dans la sous-section intitulée « I) Le travail dans le Coran et la *sunna*[1] » (p.61) l'auteur relève toutes les occurrences coraniques en lien avec le travail, par exemple *ajr* (salaire, p.62) ou encore *'amal* (travail, p.63). Viendra ensuite un développement sur les jurisconsultes musulmans et le travail (p.79-103) dans lequel K. Touba passera en revu les positions des grandes écoles de jurisprudence musulmanes (*maddhab*) sur la question du travail. Ce travail, bien que très riche et intéressant, n'est pas en soi central pour nos travaux. Ce qui nous intéresse est plutôt ce que font les musulmans de cette croyance que l'on appelle « Islam » et du rôle que peuvent tenir les institutions religieuses en tant prescripteurs, nous n'avons donc pas posé de question précise sur les sources de références musulmanes mais bien sur les recommandations de l'institution qu'est l'U.O.I.F. lorsqu'elle est sollicitée pour avis théologique.

Pour recueillir la position de l'institution nous avons choisi de poser à notre interlocuteur des cas concrets. Pour le premier nous avons choisi de lui poser la question suivante sur la base d'une fatwa[2],[3] (avis) de Youssef El Qardawi :

> « Je voulais vous parler d'une fatwa que j'ai trouvée émise par Youssef al-Qardaoui en 1999 qui est interrogé dans celle-ci sur les règles et le statut du travail. Il y dit que « le musulman peut donc gagner sa vie dans l'agriculture, le commerce, l'industrie ou en tant qu'artisan et fonctionnaire, tant que cela n'est pas fondé sur une activité illicite ou que cela contribue ou soit associé à l'illicite. Le musulman peut exercer une fonction pour le compte du gouvernement, pour le compte d'un organisme ou d'un particulier tant qu'il est capable d'honorer les responsabilités de son travail et de s'acquitter des devoirs qui sont les siens ». Qu'en pensez-vous ? »

Nous avons choisi de partir de cette *fatwa* puisqu'elle est intéressante au regard de notre objet d'étude. En effet, en produisant cette *fatwa*, il est sous-entendu **que certains métiers sont plus nobles que d'autres**, ce qui a été le cas à plusieurs reprises dans l'histoire des

---

[1] Le mot sunna signifie « une piste qui a été beaucoup utilisée, au point que les traces en sont profondes et qu'on ne risque pas de s'en égarer »[3]. Il recouvre le principe selon lequel ce qui est traditionnel fonde le droit et les mœurs, la novation à l'inverse est un crime-péché majeur. (René Marchand, « L'Islam et les autres selon la sunna », *Nouvelle Revue d'Histoire*, Hors-Série, n°12H, Printemps-Été 2016, p.6-8). L'acception sunnite de ce terme est, généralement, « tradition prophétique ». Il désigne le comportement que le prophète de l'islam a eu durant sa vie (Asmaa Godin, *Les sciences du Coran*, éditions « Al Qalam », 1999, p. 25).

[2] On la trouve en français sur : http://www.islamophile.org/spip/Le-statut-du-travail-et-ses-regles.html

[3] *Fatwa* : « Avis juridique » d'un théologien ou d'un groupe de théologiens.

monothéismes abrahamiques[1]. Coté gestionnaire, cet avis juridique (qui n'a de valeur qu'auprès de celui qui y adhère) peut a priori être source de dysfonctionnements en entreprises. En effet si un salarié occupe un emploi considéré comme « illicite » pour X ou Y raison, il cherche à s'en échapper pour une autre jugé licite. Il se peut également que le peu de considération accordée à ce travail de la part des théologiens musulmans, si cela est connu par le salarié, entraine une démotivation et une baisse d'implication dans une sorte de dynamique culpabilisatrice. La réponse de notre interlocuteur est intéressante et confirme ce risque :

> « **Si quelqu'un n'a pas d'autre moyen que travailler par exemple dans une charcuterie qui vend du porc, alors qu'il y travaille et il n'y a aucun problème** à cela. Par contre si une personne a le choix et peut trouver un travail dans un autre secteur qui respecte la fatwa ci-dessus par exemple, il doit le faire. »

Si l'incitation n'est pas au désintéressement du travail en lui-même il est clair qu'il y a selon ce prescripteur un travail plus noble qu'un autre qui pourrait lui entrainer une baisse d'implication. Pour abonder dans ce sens on pourra citer un de nos échanges avec un salarié musulman qui travaillait en tant qu'intérimaire dans une entreprise qui confectionnait de la charcuterie dans la Sarthe : « moi perso, je travaille dans une entreprise qui vend du *halouf* (Trad. : Porc) parce que je n'ai pas l'choix, mais si je pouvais trouver autre chose, je partirai direct, je le dis pas trop autour de moi surtout à mes potes *muslim* (Trad. : contraction de langage courant issue de l'arabe *muslimin* qui signifie musulmans), ça va vite le foutage de gueule là-dessus ». Si dans ces deux exemples, le lien direct avec le fonctionnement interne de l'entreprise n'est pas le plus évident puisque ces deux cas traitent du choix de l'entreprise plutôt que de la façon de s'y comporter, on peut tout à fait supposer qu'un individu qui découvrirait une telle injonction et souhaiterai s'y conformer pourrait refuser d'exécuter une tache (transport d'alcool, de viande de porc ou non sacrifiée selon le rite *hallal*). Le cas du refus d'exécuter une tache, même si minoritaire en entreprise au motif de l'appartenance religieuse existe. Il concernait dans le volet 2016 de l'étude de l'Institut Randstad 6% des cas de faits religieux recensés en entreprises. Il est intéressant de constater que le prescripteur peut avoir un rôle dans ce processus de décision, puisque le Coran ne fait pas mention de cette situation.

[1] Le terme religion abrahamique désigne les religions monothéistes apparues dans l'héritage d'Abraham soit principalement le judaïsme, le christianisme et l'islam dont les textes et paroles sacrés, respectivement le *Tanakh*, l'Ancien testament et le Nouveau testament de la Bible, et le Coran, évoquent la figure d'Abraham.

Pour poursuivre notre échange, nous avons choisi d'aborder la question du voile sous l'angle de l'école. Selon notre interlocuteur, il est tout à fait possible d'élargir au contexte professionnel :

> « **Il s'agit bien d'une prescription religieuse[1]. Il ne doit pas être un signe d'ostentation, on ne le porte pas pour se distinguer en tant que musulmane**. »

En tant que prescription religieuse, le voile revêt ici un caractère obligatoire, mais également synonyme d'engagement dans la foi. M. Kotbi parlera même « d'aboutissement d'un cheminement spirituel ». Au sujet du voile à l'école, il précise d'ailleurs que :

> « **En islam à chaque fois qu'il y a la contrainte il y a la flexibilité et la facilité**. Cette loi est une contrainte au port du voile, il faut donc appliquer le principe de flexibilité. »

On peut donc élargir ce raisonnement au secteur public. En effet, les agents du service public, porteurs d'une mission de service public sont garant de la neutralité de l'Etat les femmes portant le voile travaillant dans le service public seraient donc selon ce prescripteur « autorisée » à le retirer. Dans l'enquête pilotée par le Professeur Lionel Honoré, 21% des faits religieux constatés étaient le port signes religieux visibles (2018, p.10). Ces résultats sont à nuancer puisque dans de nombreuses entreprises privées le port du voile passe inaperçu puisqu'intégré dans les meurs et habitudes. Dans d'autres entreprises, si l'interdiction est rarement formalisée, elle est souvent implicite. Certaines femmes musulmanes qui portent le voile choisissent d'ailleurs de le retirer avant l'entretien d'embauche « pour augmenter leurs [mes] chances » (entretien exploratoire, vendeuse textile) et/ou pour « passer inaperçu » (entretien exploratoire, technicienne paie dans l'industrie agroalimentaire).

L'enquête de l'Institut Randstad, référence française en matière de statistiques quantitatives en matière de faits religieux en entreprises mentionne que 5% des cas rencontrés concernent des demandes de prières sur le temps de travail et 8% des prières sur le temps de pause. Plus d'un dixième (13%) des revendications religieuses constatées en contexte professionnelles concerne la question de la prière. A ce sujet, nous avons posée la question suivante à notre interlocuteur :

> « Quelle est la position de l'U.O.I.F. sur les réalisations des prières dont les plages horaires sont prévues sur un temps de travail du salarié ? »

[1] Cette position fait débat depuis 100 ans. La majorité des jurisconsultes considère que le voile est une prescription religieuse, une minorité d'acteurs eux, considèrent que non. L'U.O.I.F. se pose donc ici en acteur traditionnel au sens qu'il se réfère au consensus des théologiens.

La réponse de Monsieur Kotbi est très intéressante puisqu'il s'agit selon lui d'une question traitée « dans la majorité des pays musulmans » (Entretien). Il rappelle donc ce qu'il considère comme la règle qui a été tranchée et qui s'applique selon lui à tous :

> « Quelqu'un qui n'a pas de contrainte de travail, ou d'études doit l'accomplir de préférence en respectant l'heure de début et en groupe à la mosquée pour alimenter la cohésion de la communauté. **Si pour des raisons de travail ou de scolarité, cela n'est pas possible, des dérogations sont possibles pour regrouper les prières, le midi par exemple, ou le soir après le travail. Ces dérogations sont faites pour soulager, faciliter la pratique et éviter les contraintes.** »

Ce principe tout à fait flexible constitue effectivement un consensus théologique parmi les grandes écoles de jurisprudences musulmanes, la suite de sa réponse est toutefois intéressante, notamment sous un prisme gestionnaire :

> « LK **: Il est par exemple possible de faire la prière debout**, certaines écoles disent même qu'il est possible de la faire dans sa tête. L'avis de l'U.O.I.F. est de regrouper les prières et de ne pas chercher la difficulté dans la pratique. **Si la personne est dans la possibilité d'avoir un temps et un espace pour prier qu'il la fasse, sinon qu'il la fasse debout.**
> HG : Vous lui conseillez de la faire discrètement donc ?
> LK : Voilà tout simplement. »

La question de la prière est complexe, si certain considèrent qu'il s'agit d'une pause comme une autre et qu'on pourrait prendre une pause prière comme une pause cigarette il semble compliqué d'admettre cela pour de nombreux individus. L'*annexe 2* montre un exemple de salarié qui s'adonne à une prière moins ritualisée, semblable à la prière du blessé ou du malade, certainement parce qu'il est au travail.

Dans la suite de notre entretien avec le directeur de l'U.O.I.F. nous avons souhaité connaitre le positionnement de ce prescripteur sur la question des menus confessionnels dans le secteur privé mais également le public. Il faudra mettre en perspective la réponse donnée à cette question celle donnée à la question posée l'Institut Randstad à son échantillon : « Si cela est souhaité par certains salariés pratiquants, pensez-vous que l'entreprise doive proposer des menus religieux à la cantine ? » (Institut Randstad, 2016, p.18). La réponse a été « Oui » à 5%. Voici la question que nous avons posée à L. Kotbi et sa réponse :

> « HG : Que pensez-vous du fait que certaines entreprises privées proposent des menus confessionnels ?
>
> LK : Nous pensons que c'est bien, si l'entreprise n'y trouve pas de difficulté. Cela répond à un besoin de reconnaissance, de vivre ensemble et peut générer de l'implication supplémentaire car l'employeur tient compte des spécificités individuelles de son personnel, y compris la spécificité religieuse. Nous sommes opposés à ce que cela devienne une revendication collective, en groupe pour imposer cela à l'employeur. Si l'entreprise peut le faire donc pourquoi pas, d'autant que cela lui apportera un plus. Pas de revendication communautaire toutefois j'insiste. »

S'il se prononce contre une initiative revendicative, il semble plutôt favorable à un pas en avant de l'entreprise vers ses collaborateurs. En précisant qu'il est contre toute revendication collective ou groupe de pression interne, il prend une position intéressante au regard de la réalité en entreprise. Dans les travaux de l'institut Randstad, les demandes collectives constituaient 14% des raisons expliquant la complexité du traitement des revendications religieuses au travail évoquées par des managers. Nous lui avons posé la même question concernant le secteur public et sa réponse fut la même :

> « Il serait bien que le choix de proposer des menus confessionnels soit laissé aux établissements publics. S'ils n'y trouvent aucun problème ou difficulté alors pourquoi pas. Cela répond à un besoin comme dans les entreprises privées. Mais toujours la même limite pour nous, cela ne doit pas aller dans le sens ou les agents tentent d'imposer cela à leur service de restauration. »

Si la réponse est la même, notre analyse de cette réponse ne l'est pas. La difficulté est dans le fait que **pour une administration, acheter de la viande certifiée entrainerait le financement du culte certificateur**. Nombreuses sont les assemblées délibérantes qui préfèrent à ces menus confessionnels des menus « de substitution »[1] afin d'éviter le sujet polémique de la viande dite *hallal*. Si Monsieur Kotbi semble toujours dans un premier temps proposer un avis flexible, il n'exclut pas un arrangement local en précisant que cela « serait mieux » ce qui s'entend tout à fait dans une logique de prescripteur religieux.

Nous avons ensuite évoqué des problématiques relevées par les travaux de l'Institut Randstad (2018, p.10) et notamment le « refus de travailler sous les ordres d'une femme » (5% des cas),

[1] Un menu de substituions est une alternative non confessionnelle mais compatible avec un large panel de restrictions alimentaires (par exemple, servir du poisson permet de satisfaire ceux qui souhaitent manger hallal, cachère mais aussi les végétariens).

le refus de travailler avec une femme (4% des cas), le « refus de travailler avec un collègue au motif de son appartenance religieuse » (3% des cas) et enfin la demande de ne travailler qu'avec « des coreligionnaires » (1% des cas). La réponse de Monsieur Kotbi a été très ferme à ce sujet :

> « **Ce sont ce que l'on appelle des faux problèmes, cela n'est pas nécessaire.** »

Enfin, la dernière question concernant ses prescriptions sur le travail concernant la pratique de l'intervention d'un tiers religieux pour régler un conflit au travail. Dans l'enquête OFRE/Randstad (2016, p.10), cette situation concernait 1% des cas, mais 11% des raisons expliquant la complexité des situations (2016, p.14). Si cette pratique est courante en Angleterre, elle aggrave dans la majorité des cas les conflits qu'elle est sensée résoudre, puisqu'elle oppose des objectifs managériaux et de bon exercice à une justification théologique dé-située. La réponse que nous avons obtenue est la suivante :

> « Si l'intervention apporte quelque chose, résout un conflit, pourquoi pas et au contraire, c'est très bien. Je suis déjà intervenu pour apaiser un conflit entre un homme musulman qui ne voulait pas se faire soigner par une femme infirmière. »

L'exemple cité ne concerne pas ici une relation entre un supérieur et son subordonné ni même une relation entre collaborateurs, il s'agit d'une relation entre un agent et un usager. Si l'exemple est pertinent dans ce sens il ne l'est pas dans celui de notre question. La limite de cette réponse est d'une part dans l'exemple, mais également dans l'emploi du conditionnel. Le fait est que l'on ne peut pas anticiper de la réussite ou non de l'intervention du référent religieux.

L'enseignement principal de cet entretien est la faible influence de la prescription sur la communauté ou du moins sur une partie. L'institut Montaigne évoquait déjà « la perte d'influence […] de l'ensemble des organisations, fussent-elles politiques, syndicales ou associatives » (2016, p.60). Toutefois, d'autres collectifs de défense des droits comme le C.C.I.F. gagnent en influence notamment chez les jeunes musulmans pratiquants.

Le C.C.I.F. propose d'ailleurs sur son site internet des fiches pratiques permettant de faire valoir ces droits à la pratique religieuse en contexte professionnel. On prendra pour exemple

les fiches pratiques sur le monde du travail[1]. La question de la prière y est notamment évoquée dans les termes suivants :

> « **L'employé peut effectuer librement ses prières pendant son temps de pause légal, toutefois l'employeur n'est pas tenu de prévoir des locaux à cet effet.** »

En cas de conflit d'ailleurs, cet autre prescripteur n'hésite pas à conseiller d'alerter de multiples interlocuteurs en entreprise, sans mentionner la possibilité du dialogue entre le manager de proximité et le salarié concerné :

> « Avertir la direction des ressources humaines et /ou les délégués du personnel et les délégués syndicaux de la discrimination dont vous avez été victime, afin qu'il puisse y mettre fin »

Si la démarche semble intéressante puisqu'elle optimise la connaissance du droit par les salariés, elle ne doit pas se transformer en « piège à managers ». Aussi ceux-ci doivent se former et connaître la législation pour ne pratiquer ni traitement inéquitable ni discriminations religieuses. La démarche du C.C.I.F. rappelle dans une certaine mesure la même logique qu'un certain type de syndicalisme dans lequel les responsables forment leurs représentants pour déconstruire des argumentaires. **La connaissance du droit ou de fonctionnements alternatifs pourrait également entraîner les salariés à comparer leur situation avec celle d'autres coreligionnaires.**

Le rôle des prescripteurs est donc celui d'apaiser, mais également de former les fidèles à garantir l'application du droit et ce notamment au travail. S'il est aujourd'hui compliqué d'identifier un prescripteur religieux de référence de l'islam de France, il semblerait que la présence d'une telle institution serait un point positif pour désenflammer certaines thématiques liées au fait religieux en entreprise.

La problématique religieuse, qui existe en entreprises depuis plusieurs années, se doit d'être précisée historiquement. Si les spécialistes se penchent sur la question depuis quelques années, nous verrons dans la sous-partie suivante que **l'histoire du fait religieux dans les entreprises et les administrations françaises est beaucoup plus ancienne que l'on pourrait le croire.** Cette approche historique permettra de relativiser les pratiques contemporaines que nous présenterons plus loin.

---

[1] http://www.islamophobie.net/wp-content/uploads/2018/07/guide-pratique-etudiants-2014.pdf (consulté le 24/04/2019)

3. Histoire contemporaine (et moins contemporaine) du fait religieux au travail

«Nulle chose n'est compréhensible que par son histoire » (Teilhard de Chardin, 1959)

Une revue de littérature des publications scientifiques et non-scientifiques sur la question du fait religieux en France conduit à penser que l'on assiste à une arrivée du fait religieux en contexte professionnel tout à fait récente. Une approche historique semble nécessaire si l'on veut prendre de la distance dans nos évaluations des différentes situations que nous rencontrerons durant nos recherches.

a. Une émergence récente ?

Pour l'institut Montaigne (2016, p.92) il s'agirait d'un phénomène dû à la combinaison d'une constante démographique et d'évolutions législatives successives :

> « L'arrivée de nouvelles populations sur le marché du travail, tout comme l'évolution du droit du travail successif des lois Auroux[1] (1982) et de la réforme Aubry[2] (1998) mais également du droit européen[3], ont fait entrer la liberté et la diversité religieuse dans l'entreprise » (Institut Montaigne, 2016, p.92)

Il n'y aurait donc pas eu de fait religieux en entreprise autre que le fait religieux relativement récent au sens que nous n'aurions pu le constater que depuis quelques années, dix tout au plus. Non, ce raccourci serait simpliste, Hicham Benaïssa qui travaille sur la question abonde :

> *«* C'est précisément à la même période que l'arsenal juridique de la lutte contre les discriminations dans l'accès au logement, aux aides sociales et au travail se renforce en France, notamment sous l'impulsion du droit européen. *»*[4]

Puis nuance :

> « L'agitation récente autour du phénomène questionne d'autant plus que la présence de la religion au travail n'a pas surgi dans la dernière décennie. »[1] (Benaïssa, 2013)

---

[1] Cette loi du 2 aout 1982 prévoit l'encadrement du pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise et du règlement intérieur, au moyen notamment de l'interdiction de toute discrimination : « aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses ».

[2] Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail (dite loi Aubry). A COMPLETER

[3] Directive 2000/78/CE déterminant un cadre général de lutte contre la discrimination en matière d'emploi et de travail fondée notamment sur la religion, 27 novembre 2000.

[4] « Neutralité religieuse et promotion de la diversité: l'injonction paradoxale faite aux entreprises », Le Monde, Paris, Juin 2013

Celui qui a soutenu une thèse de sociologie sur « L'islam français au prisme des entrepreneurs musulmans socialisés en France » au sein du Groupe Sociétés Laïcités Religions[2] propose par la même occasion un point de départ de l'histoire du fait religieux en France :

> « Sans remonter trop loin, nous avons vu, **dans le cadre de luttes sociales dans le début des années 1970, les syndicats de l'industrie de l'automobile inscrire dans leurs revendications plurielles** (droits et libertés, conditions de travail, salaires) l'aménagement de lieux de cultes pour les immigrés issus des pays du Maghreb. »[3] (Benaïssa, 2013)

Ce point de départ, plus lointain que la récente résurgence de la problématique constatée en entreprise, est d'après nos échanges plutôt satisfaisant. Il correspond d'ailleurs à la présence significative de main d'œuvre musulmane au sein de l'industrie française. L'auteur reprend les constats de Barou *et al*. (1995) concernant l'usine de Renault Billancourt en 1976. **D'autres éléments plus lointain sont rapportés, avec la présence d'un imam dans usine Renault lors d'un enterrement d'ouvrier en 1933 (Garache, 1984) ou encore sur les pratiques alimentaires de la SNECMA[4] en 1948 pour faciliter à ses ouvriers la célébration de la fête de *l'Aid el kebir*[5] (Gérome, 1988).**

Notons qu'à l'époque la population musulmane est une cible des syndicats, qui se placent en défenseurs des musulmans en entreprise, dans une démarche quelque peu intéressée de gain de pouvoir de négociation auprès des directions comme nous le confirmait un délégué syndical CGT qui avait participé à des campagnes de recrutement et de représentation des travailleurs issus du Maghreb. Vincent Gay, sociologue qui s'est penché sur la question des liens entre luttes sociales et religion confirme cet état de fait (2015, p.110) :

---

[1] Ibidem

[2] Le GSRL (alors Groupe de Sociologie des religions et de la Laïcité, le nom actuel datant de 2006) a été créé au 1er janvier 1995 par Jean Baubérot, avec une partie des membres du défunt GSR (Groupe de Sociologie des Religions) du CNRS et la jeune équipe HSL (Histoire et Sociologie de la Laïcité) de l'EPHE. Il a depuis lors continûment cru en nombre de membres, et en diversité de ses objets d'étude. Il a été successivement dirigé par Jean Baubérot (1995-2001), Jean-Paul Willaime (2002-2008) et Philippe Portier (depuis 2008). https://www.gsrl.cnrs.fr/category/la-une/1-presentation/histoire-du-gsrl/ (consulté le 04/05/2016).

[3] « Neutralité religieuse et promotion de la diversité: l'injonction paradoxale faite aux entreprises », Le Monde, Paris, Juin 2013

[4] Safran Aircraft Engines, anciennement Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation puis SNECMA, est une société française du groupe Safran, spécialisée dans l'étude et la fabrication de moteurs pour l'industrie aéronautique et spatiale.

[5] La grande fête de l'*Aïd-el-Adha*, également connue sous le nom de l'*Aïd-El-Kébir*, marque pour les musulmans la fin de la période du pèlerinage à La Mecque, l'un des cinq piliers de l'islam.

> « Les ouvriers venus du Maghreb ou d'Afrique subsaharienne pendant les Trente Glorieuses ont été essentiellement considérés comme une main d'œuvre dont les caractéristiques religieuses ne faisaient pas vraiment question. »

Il confirme également les intentions de certaines organisations syndicales (2015, p.112) :

> « Pour les syndicalistes CGT et CFDT, souvent des ouvriers professionnels français, syndiquer et organiser les ouvriers immigrés est un enjeu majeur, particulièrement dans des usines, comme celle de Citroën à Aulnay-Sous-Bois, où ils constituent environ 70% du groupe ouvrier au début des années 1980 »

Ces pratiques syndicales sont décrites par le même auteur comme « offensives » (2015, p.116) :

> « [La position offensive] constitue à occuper le terrain en s'emparant des demandes quant aux pratiques religieuses pour en faire de revendications syndicales » (Gay 2015)

La première entreprise à réagir aux revendications sera Renault comme le précise le sociologue du GSRL Hicham Benaïssa :

> « **Renault fut ainsi la première à ouvrir une salle de prière à ses salariés musulmans en 1976**, suivie deux ans plus tard par Talbot. Les directions d'entreprises étaient favorables, à cette époque, à des aménagements de lieux de cultes dans leurs usines, elles y voyaient un élément fort de régulation sociale. »[1] (Benaïssa, 2013)

Si la démarche support des revendications religieuses par les organisations syndicales était intéressée, l'entreprise elle, faisait un pas, peut être intéressé également vers ses salariés. **Le fait religieux était immédiatement perçu comme outil de régulation sociale.** Il ne s'agissait donc pas à proprement parler d'une action vers le salarié mais plutôt d'une « mesure pompier » pour éteindre l'incendie des luttes sociales dans l'industrie. On peut estimer que ce premier événement constitue le balbutiement du management du fait religieux (et donc de la diversité).

Renault sera le pionnier des réactions, mais s'en suivront d'autres usines. Vincent Gay cite quelques exemples marquants (2015) :

> « Chez Citroën, […], la demande d'ouverture de lieux de prières est appuyée par le médiateur nommé par le gouvernement » (p.112)

[1] « Neutralité religieuse et promotion de la diversité: l'injonction paradoxale faite aux entreprises », Le Monde, Paris, Juin 2013

> « A Poissy, lors de la grève du mois de juin 1982, une banderole CGT défend les revendications suivantes : « 400 F pour tous, 5ème semaine accolée aux congés, 30 minutes pour le ramadan. Nous voulons être respectés ». (p.112)

Au-delà d'une approche purement centrée sur l'expression religieuse au travail, nous souhaitons également revenir sur des éléments qui se sont déroulés dans une autre sphère, avec une forte résonnance sociétale, pour évoquer l'effet de loupe qu'ils ont produit selon nous. Ce regard historique et sociétal est abordé dans la section suivante.

b. Une loupe sociétale ?

En 1989, deux jeunes femmes se présentent à l'école vêtue d'un voile. Cette affaire sera ensuite nommée l'affaire des « écolières voilées de Creil » (INA, 1989). Si les premiers remous se faisaient sentir dès juin 1989 à Epinal[1], c'est bien cette affaire qui mettra la question du couvre-chef religieux sur le devant de la scène (notamment politique) française.

Dans les faits, à partir du 18 septembre 1989, trois jeunes femmes n'assistent plus aux cours dans le collège Gabriel-Havez de Creil dans l'Oise et ce à la demande du Principal du collège. Celui-ci motive sa demande par la constatation du port d'un signe religieux, en l'occurrence un voile de la part des jeunes filles. Il affirmera la chose suivante :

> « **Notre objectif est de limiter l'extériorisation excessive de toute appartenance religieuse ou culturelle.** Je vous prie de leur donner la consigne de respecter le caractère laïc de notre établissement. »[2]

Cet événement sera ensuite commenté par des responsables d'associations[3] mais également par les hommes politiques de premier plan de l'époque[4] ou les syndicats enseignants[5].

---

[1] Dans *Le Quotidien de Paris*, Ghislaine Ottenheimer, en tant qu'« envoyée spéciale » à Épinal, relate le 13 juin 1989, une querelle entre des instituteurs et des parents d'élèves. « Les premiers, écrit-elle, au nom des principes laïcs, proscrivent le port du foulard traditionnel. Les seconds invoquent le droit d'afficher leur religion. » L'article est illustré par une photo de quatre enfants de 5 ou 6 ans (trois garçons et une fillette non voilée) d'origine étrangère ; la légende titre : « Tout le problème de l'intégration. ».

[2] *L'Humanité*, jeudi 5 octobre 1989, « Le foulard de Fatima ».

[3] Maleki Bouthi, vice-président d'SOS Racisme à l'époque, dans *Le Monde*, samedi 7 octobre 1989 : « je trouve scandaleux que l'on puisse au nom de la laïcité intervenir ainsi dans la vie privée des gens, malmener les convictions personnelles ».

[4] Lionel Jospin, Ministre de l'éducation à l'époque sera cité dans le journal Libération, mardi 10 octobre 1989, « devoirs religieux et cas de conscience laïcs » : « la laïcité de l'école qui doit être une école de tolérance, où l'on n'affiche pas, de façon spectaculaire ou ostentatoire, les signes de son appartenance religieuse. » ; « l'école est faite pour accueillir les enfants et pas pour les exclure »

[5] Syndicat national des enseignants du second degré, premier syndicat des personnels enseignants, d'éducation et d'orientation des collèges et des lycées généraux et technologiques déclarera que « certaines facilités peuvent être offertes aux élèves pour l'exercice de leur croyance (…) dans le respect du principe de neutralité et dans la limite des contraintes matérielles (…) cette pratique souple et tolérante de la laïcité exclut cependant de transformer les

Finalement, les trois étudiants retourneront à l'école le 9 octobre 1989 suite à un accord entre les parents et le collège, elles devront retirer leur « foulard » en entrant en cours et seront autorisées à la remettre en sortant[1]. Les médias s'empareront ensuite de la question [2,3,4,5,6,7] et **certains responsables religieux se positionneront pour que les jeunes filles remettent le voile contre l'accord passé**[8].

Ce cas nous permet d'ouvrir une parenthèse qui sera un bon exemple de ce qu'il ne faut pas faire. Précisons d'abord que l'accord trouvé entre les parents et le collège, a été motivé par un verset d'une sourate[9] du Coran qui stipulerait qu'il n'y a pas transgression d'une règle si la transgression est contrainte. Sans entrer dans des considérations théologiques qui n'intéressent pas le lecteur, il est effectivement possible d'interpréter certains extraits du Coran dans ce sens. Toutefois, il s'agit bien d'une interprétation du texte, par une école de pensée. Une autre école de pensée musulmane, pourra interpréter ce même extrait d'une autre façon, c'est toute **la nécessité de ne pas entrer en théologie lors d'une tentative de résolution de conflit**. La réaction de la fédération musulmane à l'époque qui demandera aux jeunes filles de ne pas respecter l'accord, est significative, puisqu'elle est certainement fondée sur une référence religieuse. **En basant son argumentaire sur une référence religieuse en imaginant que cela le renforcerait, l'autorité éducative n'a fait que le fragiliser et le rendre éphémère.**

Le conseil d'Etat sera ensuite saisi par le Ministère de l'Education et produira un avis[10] qui précisant que l'exclusion ou le refus d'admission : « […] **ne serait justifié que par le risque d'une menace pour l'ordre dans l'établissement ou pour le fonctionnement normal du service de l'enseignement** »

On en revient ici à l'usage du mot justifié, qui indique toute la sensibilité du sujet religion et sa relation presque intriquée avec la question de la Justice au sens large. S'en suivront d'autres incidents que l'on recommandera de traiter « au cas par cas », puis la publication de

établissements scolaires en lieux d'affrontement entre croyants de différentes confessions ou avec les non-croyants. »

[1] *France Soir*, mardi 10 octobre 1989, « *Quand je suis entrée en classe tout le monde m'a regardée* ».

[2] *Le Point*, n°891, 16 octobre 1989, Dossier : « Faut-il laisser entrer l'islam à l'école ? ».

[3] *France Soir*, jeudi 2 novembre 1989, Julien Dray réclame un ministre de l'intégration.

[4] *Marseille : le maire veut une mosquée "belle comme une cathédrale"*, *Le Figaro*, 2 novembre 1989

[5] *Pour "une laïcité de la ville"*, Libération, 6 novembre 1989

[6] *Concilier l'inconciliable, un jeu délicat pour le Conseil d'État*, Libération, 6 novembre 1989

[7] *Coup de pied en touche*, L'Humanité, 6 novembre 1989

[8] *L'Humanité*, jeudi 19 octobre 1989, « La Fédération des musulmans préconise le port du voile »

[9] Une sourate ou surate (en arabe : sūra, pl. sūwār, « sourate, rangée de pierres, mur » ; en araméen : śirṭâ/śûrat : « ligne, écrit ») est une unité du Coran formée d'un ensemble de versets. (Köbert, *Vocabularium Syriacum*, 1956, p. 133).

[10] « Avis du Conseil d'État, section de l'intérieur, sur saisine du ministère de l'Éducation nationale. », 27 novembre 1989, http://arianeinternet.conseil-etat.fr/consiliaweb/avisadm/346893.pdf, (consulté le 07/12/2016).

la circulaire Bayrou[1] et de nombreuses expulsions qui seront souvent annulées par décisions judiciaires et ce jusqu'en mars 2004, date d'entrée en vigueur de la loi sur les signes religieux ostensibles à l'école[2].

Si ces différents cas ne sont pas directement liés à l'entreprise, ils sont à inscrire dans notre chronologie du fait religieux en entreprises puisque ce sont les premiers événements qui ont pleinement posé la question religieuse comme centrale dans le débat public. À partir de cet instant, les français accorderont plus d'attention aux manifestations religieuses en tous contextes, y compris professionnel, celles-ci n'étant pas forcément plus visibles ou nombreuses, mais davantage remarquées.

Si la loi de 2004 est bien la réponse, 15 ans après, à « l'affaire des étudiantes voilées de Creil », plusieurs événements sont à relever entre-temps. Il est nécessaire d'évoquer principalement la directive européenne 2000/78/CE déterminant un cadre général de lutte contre la discrimination en matière d'emploi et de travail fondée notamment sur la religion du 27 novembre 2000, on citera pour exemple les dispositions (11) et (12) :

> « *(11)* La discrimination fondée sur la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle peut compromettre la réalisation des objectifs du traité CE, notamment un niveau d'emploi et de protection sociale élevé, le relèvement du niveau et de la qualité de la vie, la cohésion économique et sociale, la solidarité et la libre circulation des personnes.
>
> *(12)* À cet effet, toute discrimination directe ou indirecte fondée sur la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle dans les domaines régis par la présente directive doit être interdite dans la Communauté. Cette interdiction de discrimination doit également s'appliquer aux ressortissants de pays tiers, mais elle ne vise pas les différences de traitement fondées sur la nationalité et est sans préjudice des dispositions en matière d'entrée et de séjour des ressortissants de pays tiers et à leur accès à l'emploi et au travail. »[3]

---

[1] La « circulaire Bayrou » du 20 septembre 1994, faisant notamment référence aux « *signes ostentatoires, qui constituent en eux-mêmes, des éléments de prosélytisme ou de discrimination* ».

[2] Loi n° 2004-228 du 15 mars 2004 encadrant, en application du principe de laïcité, le port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse dans les écoles, collèges et lycées publics.

[3] http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:fr:HTML, consulté le 07/12/2016

Ces dispositions européennes sont applicables aux états membres et donc à la France. Cette directive est la première qui posera clairement un cadre de lutte contre les discriminations religieuses en contexte professionnel.

Autre point, même si nous ne le citerons pas à chaque fois, il convient de tenir compte dans nos réflexions du contexte géopolitique mondial, l'effet sur les mentalités et les consciences des attentats (USA, Madrid, Londres, France, Belgique) ont c'est certain un effet de catalyseur sur lequel nous reviendrons.

La première affaire que nous pourrons qualifier d'envergure (au sens médiatique) concernant les manifestations religieuses en entreprise aura lieu en 2008 et ne s'est terminée que récemment. Il s'agit de « l'affaire Baby Loup », citée par l'institut Montaigne comme étant l'élément « […] qui est venu bousculer une cadre juridique bien établi […] » (2016, p.92).

On peut tout d'abord contester cette affirmation d'un cadre juridique bien établi puisque c'est ce cadre juridique qui a permis l'émergence de cette affaire. Pour éclairer le lecteur non averti, nous rappelons brièvement les faits que nous commenterons ensuite.

> *Cette partie a fait l'objet d'une communication sur le site de vulgarisation scientifique The Conversation en 2018*[1].

La crèche Baby-Loup est une structure privée associative « loi 1901 », qu'il convient de dissocier du réseau de crèche privé « Baby Lou ». Ses salariés sont embauchés sous le régime du droit privé et ne sont donc pas, au regard de la loi soumis aux obligations de neutralité. Cela aurait par ailleurs pu être le cas, si la structure était délégataire de service public (DSP), ce qu'elle a par ailleurs refusé, lorsque la Mairie de Chanteloup-les-Vignes lui a proposé. Toutefois, le règlement intérieur de la crèche, impose à l'époque la neutralité à ses salariés en le justifiant cela au motif de « *laïcité* ».

L'une des salariés, Fatima Afif, à son retour de congés maternité, décide de porter le voile contre cette inscription au règlement intérieur, et sera licenciée pour faute grave suite au refus de retirer son voile le 9 décembre 2008. La salariée saisira ensuite la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) qui décidera que le licenciement est discriminatoire en mars 2010. En parallèle elle saisit le Conseil de prud'hommes qui statue

[1] H. Gaillard, « *Fait religieux en entreprise : après Baby-Loup, le grand flou* », The Conversation : www.TheConversation.com , publié le 13 septembre 2018 (1139 lectures au 17/09/18). Lien vers l'article : https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113.

dans le même sens[1]. Cet événement est le point de départ de « *l'Affaire Baby Loup* » qui se terminera juridiquement en 2014. Dès 2013, l'Observatoire de la Laïcité rendait un avis[2] sur ce cas.

Entre temps la Cour d'appel estime que la mission remplie par la crèche relève du service public compte tenu de la nature de son financement, et confirme le licenciement en octobre 2011[3]. En mars 2013, c'est pourtant la « *liberté religieuse* »[4] qui est mise en avant par la Cour de cassation. En novembre de la même année, la Cour d'appel de Paris, sur renvoi de cassation, retient que la crèche est une entreprise de conviction, que cette conviction est « la neutralité en matière religieuse »[5] et confirme la décision de 2011 sur un autre motif. Pour rappel, l'entreprise de conviction est définie comme une entreprise qui défend une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique est expressément prônée (CEDH, AFFAIRE SCHÜTH c. ALLEMAGNE, 23 septembre 2010, 1620/03).

Finalement et via son assemblée plénière, la Cour de cassation statue sur le fait que « la neutralité n'est pas une conviction » en juin 2014[6]. La Cour de cassation rejette le pourvoi au motif que le règlement intérieur est « suffisamment précis au regard du contexte et de l'objectif », et confirme la possibilité de restreindre la liberté religieuse des salariés compte tenu de la nature de la tache à accomplir.

On considère que cet événement sera le point de départ de la déferlante médiatique et politique qui concerne les manifestations religieuses en contexte professionnel. Ce cas est toujours significatif de nos jours et constitue en quelque sorte un cas d'école : une école de commerce de l'ouest organisait en fin d'année dernière un « *Défi Droit et RH : le cas Baby-Loup* »[7]. Enseigné à tous les étudiants de première année du Programme Grandes écoles, le fait religieux semble devoir être maîtrisé par tous ceux qui, de prêt ou de loin, se destinent aux fonctions managériales.

---

[1] https://blogavocat.fr/sites/default/files/fichiers/cph%20mante%20la%20jolie%20voile.pdf, (consulté le 04/10/2018)

[2] https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/07/avis_odl_accueil_petite_enfance_-_structures_privees.pdf (consulté le 04/10/2018)

[3] https://www.doctrine.fr/d/CA/Versailles/2011/B55BB2358A83148DC7CE8 (consulté le 04/10/2018)

[4] http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/536_19_25762.html (consulté le 04/10/2018)

[5] https://www.doctrine.fr/d/CA/Paris/2013/R9EC082D8E89B31211C0E (consulté le 04/10/2018)

[6] http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/assemblee_pleniere_22/612_25_29566.html (consulté le 04/10/2018)

[7] https://www.youtube.com/watch?v=SdqZGmuKjaQ&feature=youtu.be (consulté le 04/10/2018)

Pour terminer cette approche historique du fait religieux, on citera les différents travaux sur la question qui ont été proposés. Les volets du rapport de l'Institut Randstad (2013 à 2018), les travaux de l'institut Montaigne (2016) ou encore de l'Observatoire de la Laïcité (2019), les travaux du HCI ou encore la Commission Stasi[1] ainsi que les travaux académiques (aussi rares soient-ils) sur la question ont bien évidements contribués à répondre à une demande des praticiens mais aussi à augmenter la visibilité du phénomène.

> « *Le chercheur est responsable des interprétations qu'il fait du fonctionnement et des possibles évolutions du système organisé qu'il étudie* » (Glaser et Strauss, 1967)

On citera également l'article 2 de la Loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail ou loi El Khomri[2] qui introduit dans le droit la possibilité d'inscrire la neutralité au règlement intérieur des entreprises :

> « *Art. L. 1321-2-1.-Le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché.* »[3]

Si de nombreux observateurs confirment que cette loi ne fait « que » résumer les pratiques actuelles dans l'entreprise en se basant sur le code du travail, il convient tout de même d'évoquer qu'en novembre 2016, le ministère du travail a proposé un guide de gestion du fait religieux à destination des entreprises privées (dans la lignée de celui proposé par l'Observatoire de la Laïcité[4] en 2013).

Isabelle Barth que nous avons sollicitée au sujet de cette chronologie par téléphone nous donnera une date clé selon elle qui nous semble intéressante :

> « ***Je dirais que 2005 est une date importante*** *pour ce qui est de l'intégration des populations musulmanes en territoires sécularisés, c'est la date des attentats de*

[1] La commission Stasi est une commission française présidée par Bernard Stasi (médiateur de la République de 1998 à 2004). Composée de 20 membres, cette commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité est mise en place le 3 juillet 2003 par Jacques Chirac, président de la République. Elle rend ses conclusions le 11 décembre 2003.
[2] Du nom de la Ministre du Travail à l'époque, Myriam El Khomri, rapporteuse du projet de loi.
[3] https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id (consulté le 07/12/2016)
[4] L'*Observatoire* assiste le Gouvernement dans son action visant au respect du principe de *laïcité* en France, *https://www.gouvernement.fr/observatoire-de-la-laicite* (consulté le 04/05/2018).

Londres[1] qui attestent de l'échec du modèle mutlticulturaliste communautaire anglais, l'année des émeutes en France[2] qui attestent de l'échec du « modèle français » mais également l'année de le Commission Taylor[3] au Canada qui atteste elle de la mise en échec du modèle des accommodements raisonnables canadiens[4]. »

Si cette explication selon laquelle l'échec des modèles d'intégration a entrainé l'émergence de communautés que se revendiquent comme telle en contexte professionnel est intéressante, nous ne l'avons pas intégrée à notre chronologie, mais elle est évidement à prendre en compte dans les facteurs explicatifs plus larges, elle rejoint d'ailleurs en quelques sorte nos développements sur les questions sociodémographiques (endogamie, transmission, religiosité etc.).

Cette brève revue d'histoire contemporaine (1900-nos jours) nous a permis de constater qu'à de nombreuses reprises, le fait d'être musulman en France durant le siècle passé et le début de ce siècle entraine des pratiques différenciées par les institutions françaises, leur représentants ou encore les entreprises (Gay 2015). Si nos recherches n'étaient pas spécialement orientées en direction de l'islam, c'est bien cette confession que nous avons rencontré à chaque fois. Cette partie nous interroge à nouveau sur le rapport que nous pouvons entretenir à l'altérité, à l'autre, et à la façon que l'on peut avoir, consciemment ou pas de lui appliquer un traitement différencié, favorable ou pas (bien que fréquemment défavorable) et ce sous prétexte de différence. Ces événements nous interrogent également sur la confusion fréquente entre musulman, islamiste, intégriste voir dans certains cas terroristes qui gangrène le débat public depuis plus de 30 ans en France.

Nous proposons une frise chronologique qui retrace l'histoire du fait religieux en entreprise, du moins l'histoire du gestionnaire. Bien qu'elle soit amendable, critiquable et révisable à chaque instant, nous considérons qu'elle est un bon point de départ pour les chercheurs qui

---

[1] L'expression « attentats de Londres » renvoie à une série de quatre explosions qui ont touché les transports publics de Londres, faisant 56 morts et 700 blessés.

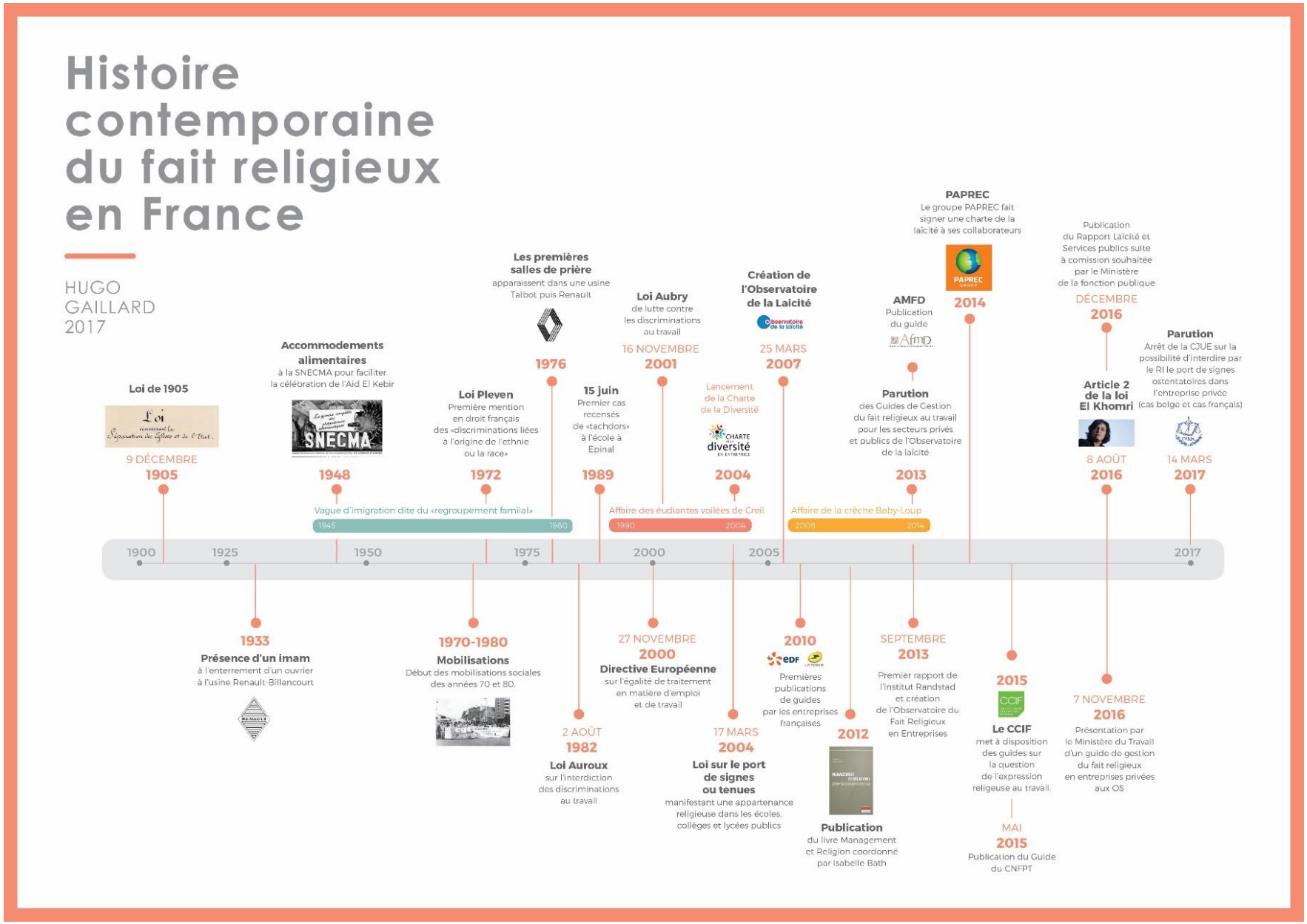
[2] En octobre 2005, à la suite de la mort dans un transformateur d'EDF de deux adolescents qui avaient été poursuivis par la police alors qu'ils rentraient chez eux après un match de foot, éclatent des émeutes dans les banlieues de villes de toute la France. Cet évènement replace les banlieues au cœur du débat. Les émeutes se soldent par 300 bâtiments et 8 973 véhicules incendiés, ainsi que 130 policiers et émeutiers blessés. Le coût total de tous les dégâts s'élève à plus de 200 millions d'euros.

[3] La Commission Bouchard-Taylor (du nom des coprésidents), officiellement Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles, a été créée le 8 février 2007 par Jean Charest, premier Ministre du Québec, pour examiner les questions liées aux accommodements raisonnables consentis sur des bases culturelles ou religieuses au Québec. (*Pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles,* Communiqué de presse. Le 8 février 2007).

[4] Bosset P. (2009), « Droits de la personne et accommodements raisonnables : le droit est-il mondialisé? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. volume 62, no. 1, pp. 1-32.

s’intéresserons à notre problématique et qui souhaiteraient éclairer leur réflexion d’une approche historique (Figure 2).

Figure 2 : Frise chronologique d'histoire contemporaine du FRT (auteur)



Cette frise chronologique nous éclaire sur les conditions historiques de l'émergence du fait religieux au travail.

Nous l'avons vu, la question religieuse n'est pas neuve, et sa présence au travail ne l'est pas non plus. Si des éléments démographiques nous ont donné une première partie de réponse à notre interrogation, nous remarquons que la littérature francophone est beaucoup plus tardive que la littérature anglo-saxonne, dans notre discipline qu'est la gestion. La dernière section de ce chapitre s'interroge sur le caractère tabou de ce sujet dans notre discipline, en croisant la littérature et un entretien conduit avec Isabelle Barth (Directrice de l'INSEEC et coordinatrice de l'ouvrage *Management et Religion*, 2012).

4. Management et religion : la fin d'un tabou ?

Nous choisissons d'introduire ce développement par cette citation de Thévenet[1] qui se demande pourquoi le management et les gestionnaires ne se sont pas saisis plus tôt de la question religieuse. Il y trouve deux raisons :

> « La première c'est que **le management dans sa rationalité indépassable, son intelligence extrême et ses découvertes définitives se suffit à lui-même**. La seconde raison possible relève de **la difficulté des théories du management à aborder spiritualité et religion comme si elles étaient la poule devant le couteau, préférant alors détourner la tête faute de savoir comment l'aborder.** » (Thévenet, 2011, p.27)

a. Un tabou qui vient aussi du terrain ?

Débuter par cet extrait d'article, c'est en fait raconter notre cheminement jusqu'à ce travail de thèse. Cet article « introductif » fut notre première lecture sur le sujet. À l'époque nous n'imaginions pas à quel point ce travail allait nous captiver d'une part, mais également susciter l'incompréhension, le désamour chez certains, qu'ils soient d'ailleurs universitaires ou membre de la société civile. Il nous semblait pourtant que la situation appelait ce travail.

Nos lectures confirmeront ce sentiment : « **Il était temps… Il était temps que l'on se pose la question du possible dialogue entre Management et Religion** » (Barth, 2012, p.7).

De cette phrase on comprend, et cela confirme notre approche historique précédente, que le fait religieux n'est pas tant un phénomène nouveau en entreprise que l'est l'étude de ce

[1] Professeur au CNAM et à Essec *Business School*, et notamment auteur d'une vingtaine d'ouvrages sur la culture d'entreprise, le management, le leadership.

phénomène par un groupe d'académiciens. Nous reviendrons sur l'apport considérable de ce travail sur l'état de l'art dans notre domaine en France.

Nous avions à la lecture de ces deux travaux, repérés les premiers signaux faibles d'une résistance au traitement de cette problématique dans le monde de l'université. Notre lecture suivante fut la thèse d'Abdelmourhit Bennani intitulée *La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques*. La lecture de l'extrait suivant nous a permis de confirmer ces signaux faibles :

> « L'un des premiers enseignements de notre travail est que **rarement sujet d'étude aura suscité autant de méfiance, de tabous, voire de déni et d'idées reçues**. Au point que **plusieurs de nos interlocuteurs (et non des moindres) n'ont pas souhaité se prononcer et n'ont parlé qu'à condition de ne pas être cités.** » (Bennani, 2012, p.22).

L'auteur confirmait ici qu'il s'agissait bien d'un tabou dans le monde des entreprises. Isabelle Barth nous le confirmait d'ailleurs lors d'un entretien téléphonique[1] :

> « Nous partageons les mêmes difficultés, […] **les entreprises ne sont pas très ouvertes à la discussion en générale car elles sont elles-mêmes très vite en difficultés**. J'ai en cas deux trois dirigeants de grosses entreprises ou de managers en charge de ces questions là qui surveillent le moindre mot qu'ils prononcent de peur qu'il ne soit retourné contre eux. » (Entretien I. Barth)

Lionel Honoré évoquait lui la prise en main timide de la problématique par les académiciens par un euphémisme :

> « Les rapports entre les questions religieuses et celles liées à l'entreprise et son management n'ont pas fait jusqu'à présent, du moins en France, l'objet d'une production scientifique abondante. » (Honoré, 2014, p.54)

Il nous conseillera également avant sa présentation des travaux de l'institut Randstad en septembre 2016 que **nous avions tout intérêt à trouver des angles de gestion pure**, et ne pas faire de notre sujet un objet. Cette remarque sera confirmée par Isabelle Barth lors de notre entretien téléphonique :

> « ***Je vous conseille de continuer, on a un décalage sur ce sujet dans la communauté académique française sur ce que les entreprises attendent, alors que la recherche est***

[1] L'entretien a eu lieu le 07 novembre 2016 de 14h à 15h. Nous remercions à cette occasion Isabelle Barth pour sa disponibilité.

censée être en avance sur les attentes des entreprises*, il faut vous protéger en prenant un angle managérial, GRH, mais vous serez un des seuls experts en la matière le jour ou le sujet se légitimera* » (Entretien I. Barth)

Ces encouragements faisaient également office de mise en garde. Il nous faudrait de la rigueur, un axe managérial et il nous faudrait porter l'intérêt de notre projet de recherche dans un monde où il n'est pas le bienvenu pour tous. Elle en avait d'ailleurs fait l'expérience lors de l'évaluation du projet de thèse sur la gestion du fait religieux du doctorant qu'elle dirige actuellement :

> « *Quand j'ai annoncé que je prenais un doctorant sur le fait religieux en entreprises,* ***l'un de mes collègues a fait un mail dans lequel il mentionnait qu'il ne voyait pas pourquoi on s'occupait du fait religieux, que la religion devait rester chez soi que ce n'était même pas un sujet,*** *c'est du domaine de l'intime, l'entreprise et les chercheurs n'ont pas à s'en occuper* » (Entretien I. Barth)

Cette réflexion curieuse peut être analysée de différente manière. Soit celui qui la prononce souffre **d'une méconnaissance aigue du terrain et problématiques managériales dont relève cette thématique de recherche**, appartenant au Management de la Diversité (Bennani, 2015, p.22), soit il considère que **le terrain est trop sensible au regard du contexte particulier français et préfère « détourner la tête »** (Thévenet, 2011, p. 28), rien d'étonnant après tout, sur un sujet historiquement négligé (Héliot et al., 2019).

Parce que nous avons été confrontés nous-même lors de la présentation de notre sujet à de nombreuses remarques par des académiciens (à ne pas confondre avec des remarques académiques, que nous avons également légitimement essuyées), cette dernière section confirme que ***« les conditions pour un débat sain qui mériterait une telle problématique ne sont pas réunies. »*** (Bennani, 2015, p.22), ni du côté des académiciens et universitaires, ni du côté praticiens et encore mois de celui des politiques et des médias.

Si dans une certaine mesure travailler sur la question religieuse constitue un tabou, nous pouvons affirmer que c'est la majeure partie du temps parce qu'il est méconnu. Nos travaux s'inscrivent dans la lignée de ces pionniers de la prise en main de cette problématique en France et répondent à l'axe 1 du programme de recherche proposé par le Professeur Pierre-Yves Gomez dans un ouvrage collectif sur le lien entre Management et Religion[1] :

[1] Barth I. (2012), *Management et Religion*, Editions EMS, Paris

« 1. Valeurs et comportements en entreprise en lien avec des références religieuse : il existe déjà de nombreux travaux sur cette question dans le contexte anglo-saxon. Des recherches équivalentes méritent d'être effectuées dans le contexte européen et français, du fait de la particularité de son modèle par séparation que nous avons décrit précédemment, mais aussi parce que l'émergence massive d'une communauté musulmane modifie les équilibres entre religion (catholique ou protestante) et entreprise » (Gomez, 2012)

Par notre approche sociodémographique nous avons caractérisée l'émergence d'une population[1] musulmane comme évoquée par Pierre-Yves Gomez plus haut qui contrairement à la génération précédente, demande le respect et à être considéré comme des individu à part entière et à pouvoir exprimer sa composante religieuse au travail, aidés par un discours théologique institutionnel mieux communiqué (Réseaux sociaux, internet), mieux préparé (voir U.O.I.F. et C.C.I.F.), et donc mieux connu mais également par des évolutions législatives et des choix politiques contemporains qui ont conduit à cela (voir approche historique).

Un récent avis par un comité onusien est venu relancer, et permet une conclusion intéressante de cette approche historique, témoignant de la relative instabilité qui règne concernant la prise en compte des comportements religieux en contexte professionnel.

b. Et si Baby-Loup expliquait en partie le tabou ?

Cette partie a fait l'objet d'une communication sur le site de vulgarisation scientifique The Conversation en 2018[2].

Le comité des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a rendu le 10 août 2018 un avis sur la confirmation par la justice française d'une salariée de la crèche Baby-Loup[3]. Pour ce travail, **nous avons notamment consulté Nicolas Cadène, Rapporteur Général de l'Observatoire de la Laïcité**[4].

Si les spéculations et interprétations hasardeuses sont allées bon train, la décision en elle-même, analysée dans le texte, est plutôt claire. Le Comité a en effet statué que ***"l'interdiction qui lui a été faite de porter son foulard sur son lieu de travail constitue une ingérence dans***

[1] Nous refusons le terme de communauté, puisque sociologiquement les musulmans ne constituent pas une communauté au sens propre.
[2] https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113 (consulté le 05/04/2018)
[3] https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CCPR%2fC%2f123%2fD%2f2662%2f2015&Lang=en, consulté le 04/10/2018
[4] https://www.gouvernement.fr/observatoire-de-la-laicite (consulté le 04/10/2018)

l'exercice de son droit à la liberté de manifester sa religion". Dans le même document, le comité a estimé que **la France n'avait « *pas apporté de justification suffisante* »** qui permette d'en arriver à la conclusion selon laquelle « *le port d'un foulard par une éducatrice de la crèche porte atteinte aux libertés et droits fondamentaux des enfants et des parents la fréquentant* ».

Nicolas Cadène, rapporteur de l'Observatoire de la Laïcité, que nous avons interrogé, affirmait il y a peu sur France Télévision[1] voir dans cet avis **« *la nécessité de préciser les critères qui permettent de limiter l'expression des collaborateurs* »**, dans une perspective de lutte contre les discriminations évidement mais également pour faciliter la compréhension et l'appropriation du droit par et pour les entreprises privées. Le représentant du service public de la laïcité ne voit pas dans cet avis de remise en question du droit français concernant l'expression religieuse, et nous le rejoignons sur cette affirmation.

L'avocat de la Crèche Baby Loup a déclaré que **cet avis n'a « *strictement aucune valeur, aucune force obligatoire, aucune force contraignante* […] *qui ne saurait prévaloir sur aucune décision de la justice française* »**. Les avocats de Fatima Afif, la plaignante, ont déjà fait savoir qu'ils allaient se rapprocher des autorités françaises afin d'obtenir la réparation évoquée par le comité onusien.

Effectivement le Comité des Droits de l'Homme de l'ONU est un organisme intergouvernemental, dont la mission assumée est de « *surveiller la mise en œuvre du Pacte international relatif aux droits civils et politiques par les États parties* ». Il ne doit d'ailleurs pas être confondu avec le Conseil des droits de l'homme, dont la mission est autre. **Beaucoup de médias ont relayé une « *condamnation* » de la France par l'organe de l'ONU, alors que le document officiel lui-même, ne fait mention que de « Constatations adoptées ».**

Point de force obligatoire donc, mais un engagement français, que le rapporteur général de l'Observatoire de la Laïcité appelle **une « *certaine force politique* », et que nous appelons force politique certaine**, en particulier au regard du contexte français concernant les questions religieuses dans le débat public. En effet la France, en tant qu'adhérent au « *Protocol facultatif* » s'est engagée à renseigner le Comité concernant les constatations proposées : « *le Comité souhaite recevoir de l'État partie, dans un délai de 180 jours, des renseignements sur les mesures prises pour donner effet aux présentes constatations* » (p.11).

[1] https://www.francetvinfo.fr/societe/justice/affaire-baby-loup/port-du-voile-l-onu-critique-la-france_2912065.html (consulté le 04/10/2018)

L'état français devra finalement expliquer dans ce retour **dans quelle mesure le port du foulard serait incompatible avec la stabilité sociale et l'accueil promu au sein de la crèche ou encore avec le but de l'association gérant la crèche.**

L'affaire Baby Loup n'est pour ainsi pas vraiment terminée, et 2014 n'était pas le dernier épisode de cette série à rebondissements qui a placé la question religieuse au travail (et pas que) au cœur des débats sociétaux français. Peut-on pour autant dire qu'elle est relancée ? Nous avons posé la question à Nicolas Cadène qui préfère voir dans cette situation **« *la difficulté à gérer les faits religieux au sein d'une entreprise privée et les nombreuses confusions dans le débat public entre une affaire qui renvoie au droit du travail et non directement à la laïcité* »**. Toujours est-il que lors d'un discours d'installation de nouveaux magistrats à la Cour de cassation, le 3 septembre 2018, M. Louvel, premier président de cette instance, a souligné que le comité onusien « *a constaté que notre assemblée plénière elle-même avait méconnu des droits fondamentaux reconnus par le Pacte international des droits civils et politiques dans l'affaire connue sous le nom de Baby-Loup* ».

Conclusion

Face à cette affaire pleine de rebondissements et dont nous avons l'impression qu'elle ne se terminera jamais, les entreprises, semblent aborder ce sujet avec timidité, ce qui réduit de facto l'accessibilité des terrains aux chercheurs, et nous l'avons vécu. Combinée à un coût d'entrée important dans un sujet complexe et empreint de subjectivité, l'étude du FRT ne peut se faire qu'après une approche interdisciplinaire telle que nous venons de la proposer.

Dans le chapitre suivant, nous allons proposer une revue de littérature anglo-saxonne et francophone, séparées d'une présentation du contexte français, du fait des difficultés à comparer les terrains et les travaux pour cette raison.

CHAPITRE 3 : SPIRITUALITY AND RELIGION AT WORK ET FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : VERS LA REGULATION

1) ***Spirituality and religion at work*** **: conceptions anglo-saxonnes**
2) **Le contexte Français de séparation**
3) **Fait religieux au travail dans la recherche francophone**
4) **Un législateur en quête de justice**

Résumé du chapitre 3 :

Les travaux sur la spiritualité constituent la majorité des approches anglo-saxonnes. Ces travaux abordent la question en considérant la spiritualité comme une ressource. Ainsi, sont minoritaires les travaux concernant la régulation du fait religieux au travail. L'approche est bien souvent instrumentale, centrée sur l'individu.

Le contexte français de lutte pour la séparation des églises et de l'Etat influence fortement la perspective adoptée par les entreprises, mais aussi les travaux des chercheurs par ricochet.

En effet, le focus est souvent mis sur la nécessité de réguler, ou gérer le fait religieux en entreprise. D'autres travaux s'intéressent au lien entre la religion et les modes de consommation ou la finance. Nous inscrivons ce travail dans la lignée des travaux de Barth, Galindo et Honoré, qui concernent la régulation du fait religieux au travail par les organisations. L'approche est généralement centrée sur le travail, et la conception des accommodements raisonnables est inversée.

Le droit applicable, différent dans les secteurs publics et privés, et une jurisprudence encore en cours de stabilisation, donnent également aux organisations des difficultés de positionnement, et des postures qui peuvent être difficiles à fonder légalement.

Introduction

> « *L'originalité est tout le sens de la revue de littérature. Il faut bien maîtriser ce qui a déjà été fait en matière de recherche pour pouvoir positionner sa propre recherche de manière à ce qu'elle apporte quelque chose de plus, à ce qu'elle soit originale (à la frontière du savoir et du non-savoir* […]). » (Dumez, 2011, p.17).

Le lien entreprise-religion ou encore management-religion semble aussi complexe à établir que peu attirant aux yeux des chercheurs, bien que caractérisé par ceux qui s'y essaient comme indéfectible (Barth, 2012). Si l'on se base sur l'ouvrage collectif d'Isabelle Barth, il est clair que l'étude de ce lien semble possible de manière large et interdisciplinaire.

Nous avons choisi de présenter cette **revue de littérature en quatre sections**. La première **synthétisera les travaux publiés dans des revues anglo-saxonnes** sur la question de la gestion du fait religieux en entreprise, l'expression la plus souvent utilisée dans les publications anglophones étant **« *spirutality at work* ».**

Nous présenterons ensuite le contexte français, en ce qu'il a de particulier, de singulier au regard des pratiques internationales. Cette présentation sera un élément de plus pour légitimer nos travaux. En effet, nous démontrerons à quel point **le modèle français est unique et à quel point il est difficile de transposer les réflexions menées sur la base de terrains différents**. Il sera donc nécessaire de construire à partir de notre contexte, dans la lignée de ce que proposait Bennani (2012).

La troisième partie de cette revue de littérature **présentera les travaux français sur la question de la gestion du fait religieux en entreprises.** Certains de ces travaux seront d'ailleurs le socle de construction de notre objet de recherche.

Les recherches anglo-saxonnes partent d'un postulat implicite de bienfaits d'un management spirituel, ou même du bienfait d'être empreint de spiritualité ou de religiosité en situation de travail.

Les français eux, sont plus distants, peut-être plus déterministes dans leur approche, toujours du fait du contexte, et tout un pan de la littérature est consacré à la régulation de ce fait religieux. C'est d'ailleurs pour cette raison, et parce que souvent cette régulation s'appuie sur le droit, que **la dernière section est consacrée à une revue de littérature juridique des textes applicables et des jurisprudences associées.**

1. Spirituality and religion at work : conceptions internationnales

> « Our relationship to work is an integral part of our self-concept, greatly affecting not only the quality of our lives in the workplace but also at home. Interest in spirituality and religion in the workplace has emerged over the last few decades. » (Benefiel et al, 2014, p.175)

> « *Notre relation au travail est partie intégrante de notre conception de soi, affectant non seulement notre qualité de vie sur le lieu de travail mais aussi à la maison. L'intérêt pour la spiritualité et la religion en milieu de travail a émergé au cours des dernières décennies.* » (Traduction personnelle)

C'est donc dans les publications académiques des trente dernières années que nous allons trouver matière pour construire une revue de littérature nous permettant d'introduire notre problématique. **Les travaux sur la spiritualité au travail peuvent apparaitre en deux principaux blocs, un premier qui concerne la dimension spirituelle du travail et un second qui porte sur la question de la spiritualité au travail** (Honoré, 2018b, p.34).

a. La spiritualité au secours de la quête de sens des entreprises

La quasi-totalité des ces travaux traitent du rôle de la spiritualité dans l'entreprise (Benefiel, et al. 2014, p.175). Par exemple, Mitroff et Denton (1999) se posaient les questions suivantes, recherchant donc *a priori* les bienfaits de l'approche spirituelle :

> « *Is it appropriate to integrate spirituality into the management of an organization? Does spirituality make a company more profitable?* » (Mitroff et Denton, 1999, p.83)

> « **Est-il approprié d'intégrer la composante spirituelle au management d'une organisation ?** La spiritualité permet plus de rentabilité à l'entreprise ? » (Traduction personnelle)

Si les auteurs se posent ici les questions des apports de la spiritualité à l'entreprise, c'est bien en réponse à un certain nombre de problématiques observées. Ils annoncent dans le même article que **la spiritualité au travail pourrait être la solution à la recherche par la société de réponses spirituelles**, qui elles-mêmes répondent aux changements sociaux et entrepreneuriaux (Mitroff & Denton, 1999). Bennani (2015, p.31) cite d'ailleurs Pauchant (2000, p.12) pour illustrer les conséquences de ces constats :

« *Des effets négatifs de ce manque de sens sont aussi divers et inquiétants : augmentation du stress, de l'épuisement professionnel et des troubles psychiques* »

D'autres auteurs confirment ces propos et témoignent d'une inspiration spirituelle globale, sur l'exemple du bouddhisme (Goldman Shulyer, 2012 ; Marques, 2010). On pourrait être tenté de relier ce phénomène à celui du retour du religieux en France. Si la religion est la réponse à la perte de repère de certains français, il semblerait que la spiritualité soit celle choisie par les leaders, chercheurs, penseurs américains du nord en réponse à cette quête de sens. **Le « désenchantement du monde »[1] constaté en France mais également dans d'autres pays serait responsable du désinvestissement de certains au travail, et la spiritualité serait un élément de réponse à ce constat.**

Cette spiritualité permettrait d'ailleurs de **réduire le cynisme et la perte de confiance des salariés vis-à-vis de leur entreprise** (Cartwright et Holmes, 2006). Elle aurait également un potentiel pour **donner du sens à l'action managériale** (Gotsis & Kortezi, 2008) et **créer le sens de la communauté au travail** (Duchon & Plowman 2005).

S'il est clair que l'attitude des Etats unis vis-à-vis de la religion et de la spiritualité n'est pas la même qu'en France[2], l'histoire de la recherche dans notre domaine nous permet tout de même de mieux comprendre l'approche de ce pays concernant cette problématique.

La plupart des auteurs (Benfiel et al., 2014 ; Fry, 2003 ; Buchholz et Rosenthal, 2005) remontent jusqu'à l'éthique protestante du travail mise en avant notamment par Max Weber. Selon celle-ci, prônée par Luther et Calvin pendant la Reforme, **chaque être humain doit chercher la perfection au travail, le bon travail étant perçu comme un témoignage de foi**[3]. En valorisant la production, cette pensée fait reculer la consommation, et se vend comme une éthique qui fait grandir l'homme et améliore le bien-être général de la société. Pour les réformateurs (16ème siècle), tout travail, même un travail dit séculier (en dehors de l'Eglise), procédait autant d'un appel de Dieu que le ministère du prêtre. Très influente aux Etats-Unis, cette pensée serait en partie responsable de l'intérêt porté aux valeurs spirituelles en entreprises mais également de la volonté de promouvoir ces valeurs au sein de celle-ci.

---

[1] Cher à Weber ou encore Gauchet.

[2] A titre d'exemples : le président-élu des Etats-Unis jure sur la Bible, et la devise des Etats-Unis est encore à ce jour *In God we trust* ce qui peut être traduit par « En Dieu nous croyons » ou « nous faisons confiance ».

[3] Dans la doctrine catholique, le travail est perçu comme nécessaire pour acquérir les biens temporels (sous-entendu, de la vie terrestre), mais pas de grande utilité pour obtenir les biens éternels de l'au-delà (la croyance en une vie après la mort).

Pour comprendre ce positionnement actuel des Etats-Unis, **il convient également de citer le mouvement *Faith at work*[1]**, que l'on peut traduire par le mouvement par **« spiritualité (ou foi) au travail »**. Miller est spécialiste sur la question, et son livre à ce sujet (2007) fait référence. En lisant Miller, on comprend qu'il est d'ailleurs plutôt partisan du mouvement, on comprend également que le mouvement avait pour objectif de **démontrer comment la foi chrétienne rendait le monde du travail plus sensible à l'éthique sociale**. C'est lors du Concile Vatican II[2] qu'a été proclamé que le travail « laïc » au sens qu'il n'est pas dans l'Eglise, est aussi important que le travail dans l'Eglise. Selon Miller toujours, à la suite de cette décision de l'Eglise, de nombreux croyants ne souhaitent pas laisser leur foi à la porte de leur entreprise. Benefiel et al. (2014, p.177) écrivent au sujet du mouvement la chose suivante :

> « *The* Faith at work *movement emphasized the importance of religion, its potential value for business and society, and offered compelling new arguments for the depth and breadth of spirituality at work.* »
>
> « **Le mouvement Faith at Work a souligné l'importance de la religion, sa valeur potentielle pour les entreprises et la société, et a offert de nouveaux arguments convaincants concernant la profondeur et l'ampleur de la spiritualité au travail.** » (Traduction personnelle)

Partant de ces éléments historiques, conscient de partis pris de nombreux chercheurs sur le sujet[3], et de la faiblesse méthodologique certains de leurs arguments (Bennani relevait par exemple que de nombreux articles de recherche ne proposaient « pas de cadre conceptuels » et « citaient des exemples anecdotiques de quelques entreprises, souvent les mêmes » (2015, p.29). Nous nous sommes donc intéressés aux travaux qui proposaient un développement théorique de la question religieuse en entreprises.

---

[1] Le mouvement Faith at Work est composé de *businessmen*, de professionnels et de travailleurs de toutes sortes qui se rassemblent en nombre important à l'extérieur de l'Eglise pour discuter de questions de sens, de but, d'appel, d'éthique, de caractère, d'identité spirituelle et d'expression au travail.

[2] Considéré comme l'événement le plus marquant de l'histoire de l'Église catholique (XXe siècle), par ce qu'il a permis en termes d'ouverture au monde et à la culture, prenant en compte les progrès technologiques, l'émancipation des peuples et la sécularisation croissante.

[3] *The Management, Spirituality, and Religion (MSR) Interest Group of the Academy of Management (AOM)* créé en 2000 est un groupe d'intérêt interdisciplinaire de recherche théorique et appliquée qui travaille sur la relation entre spiritualité, religion et management au sein des organisations.

b. Une définition de spirituality and religion at work ?

Le *Management, Spirituality and Religion interest group* est le premier groupe de travail crée dans les années 2000 par *l'Academy of Management* pour travailler sur la question religieuse. **Auparavant Mitroff et Denton (1999) avaient déjà proposé de traiter la spiritualité indépendamment de la religion**. Ils avaient même été plus loin, en **se prononçant en faveur de la spiritualité au travail mais contre l'expression religieuse en contexte professionnel**, leur position s'apparentant donc davantage à un management par les valeurs (en l'occurrence spirituelles).

En 2005, Duchon et Plowman ont proposé la première définition de ce qu'ils appellent la spiritualité au travail, définition construite à partir de ses composants :

> « *(a) a recognition that employees have an inner life ; (b) an assumption that employees desire to find work meaningful ; and (c) a commitment by the company to serve as a context or community for spiritual growth* »
>
> « **(a) la reconnaissance de l'existence d'une vie intime pour les employés, (b) une hypothèse selon laquelle les employés souhaitent trouver du sens à leur travail ; et (c) un engagement de l'entreprise à servir de contexte ou de communauté pour le développement spirituel** » (traduction personnelle)

Plus tôt, Giacalone et Jurkiewicz (2003, p.13) proposaient la définition suivante :

> « *A framework of organizational values evidenced in the culture that promotes employees experience of transcendence through the work process, facilitating their sense of being connected in a way that provides feelings of compassion and joy* »
>
> « **Un cadre de valeurs organisationnelles mis en évidence dans la culture (d'entreprise) qui favorise l'expérience des employés de la transcendance à travers le processus de travail,** en facilitant leur sentiment d'être connecté (entre-eux) d'une manière qui procure des sentiments de compassion et de joie » (traduction personnelle)

Il s'agit bien ici de la façon de manager à partir d'invariants spirituels. Ce type de management à deux grands objectifs selon Benefiel et al. (2014, p. 178) :

> « *1.* ***Creating a transcendant vision of service to others whereby one experiences a sens of calling so that one's life has purpose and meaning and makes a difference****. 2. Establishing or reinforcing an organizational culture base on the values [...]* »

Ces définitions sont le premier cadre théorique proposé. Bennani (2012, p.31) évoquait à ce sujet un certain « paradigme spirituel » justifié par Biberman, Whitty et Robbins (1999), Tischler (1999), Konz et Ryan (1999) ou encore Conger (1994) et même Pauchant (2000). Pour tester ce paradigme, cet appel au recours à la transcendance en milieu professionnel un certain nombre d'études ont étés proposées à ce sujet. Nous allons en proposer les principaux constats.

Nous retiendrons la définition proposée par Honoré (2018b, p.34), basée sur un travail comparatif de plusieurs articles anglo-saxons : « *the search for meaning of life and human activity and the Relationship to transcendence the Relationship to others and the quest of happiness* » **que nous traduisons par « la recherche du sens de la vie et de l'activité humaine, la recherche de transcendance, la relation aux autres et la quête du bonheur ».**

c. Quels résultats pour quels travaux sur la spiritualité et la religion au travail ?

De nombreux auteurs ont travaillé sur la question du *leadership* spirituel. **Deux modèles principaux existent concernant l'étude du caractère spirituel d'une organisation, celui d'Ashmos et Duchon (2000) et celui de Fry et al. (2005)**. Nous présentons ci-dessous (en l'état) le tableau synthétique des résultats de diverses études sur la spiritualité au travail menées par les chercheurs. Il s'agit de la table de Benefiel, Fry and Giegle (2014, p.179) que nous avons traduite et marginalement adaptée (Tableau 3):

*Tableau 3 - Traduction et **adaptation** de la table de Benefiel, Fry et Geigle (2014, p. 179)*

Auteurs	Instrument utilisé	Résultats
Bodia & Ali (2012)	Fry et al. (2005)	+ Implication + Productivité de l'unité + Satisfaction au travail
Chen & yang (2012)	Fry et al. (2005)	+ Altruisme + Conscience professionnelle
Chen, Yang & Li (2012)	Fry et al. (2005)	+ Gestion de sa carrière + Productivité de l'unité
Duchon & Plowman (2005)	Ashmos et Duchon (2000)	+ Performance de l'unité + **Solidarité**
Fry & Slocum (2008)	Fry et al. (2005)	+ Implication + Productivité + Hausse des ventes
Fry, Hannah, Noel & Walumbwa (2011)	Fry et al. (2005)	+ Implication + Productivité + Performance de l'unité
Fry, Vitucci & Cedillo (2005)	Fry et al. (2005)	+ Implication + Productivité de l'unité
Hall, Oates, Anderson & Willingham (2012)	Mahoney et al. (2005)	+ Satisfaction au travail - Conflit entre les rôles

Javanmard (2012)	Fry et al. (2005) ; Duchon & Plowman (2005)	+ Performance au travail
Kolodinsky, Giacalone & Jurkiewicz (2008)	Wheat (1991)	+ Engagement + Identification + Satisfaction au travail - Frustration
Milliman, Czaplewski & Ferguson (2003)	Ashmos et Duchon (2000)	+ Implication + Satisfaction + Fidélité + Engagement + Comportement citoyen
Ming-Chia (2012)	Construit par le chercheur	- Manipulation
Pawar (2009)	Ashmos & Duchon (2000) ; Duchon & Plowman (2005)	+ Implication + Satisfaction + Engagement
Petchsawang & Duchon (2012)	Construit par le chercheur	+ Performance au travail
Rego, Cunha & Souto (2008)	Ashmos & Duchon (2000) ; Milliman et al. (2003)	+ Attachement + Loyauté - Implication calculée

Un grand nombre d'études mobilisant des outils différents concluent à une influence positive de la spiritualité au travail sur l'implication organisationnelle, la satisfaction, ainsi que la performance. Ces études ont été réalisées dans des contextes très divers comme le Brésil, la Chine, l'Inde, le Pakistan et les Etats-Unis. Chawla et Gruda précisent que **la spiritualité au travail diminue l'intention de quitter, parce qu'elle permet de se sentir heureux au travail.** (2010, p.28).

Les auteurs pointent tout même que la distinction entre ce qui est appelé le leadership spirituel et les forme plus classiques issues de théories du leadership (transformationnel, authentique ou encore éthique) méritent d'être clairement définies (Benefiel et al., 2014 ; Fry, Matherly, Whittington, & Winston, 2007 ; Fry & Whittington, 2005 ; Fry, 2003).

Le champ de la spiritualité n'étant pas directement lié à notre sujet, nous choisissons de resserrer le scope **aux manifestations religieuses en contexte professionnel**, et aux travaux qui abordent ce point, plus minoritaires mais **qui font l'objet d'un regain d'attention particulier en littérature anglo-saxonne** (Borstorff et al., 2012), mais nous avons souhaité l'aborder puisque le fait religieux y est fréquemment intégrée en littéature anglo-saxonne, alors même que certains auteurs appellent à opérer une distinction entre les deux concepts qui renvoient à des réalités et des perceptions diverses : **« Currently, religiousness is increasingly characterized as 'anarrow and institutional," and spirituality is increasingly characterized as 'personal and subjective. »** (Zinnbauer et al., 1997, p.563).

d. Impact du fait religieux sur l'entreprise en littérature anglo-saxonne

Les études concernant la régulation des manifestations religieuses en contexte professionnel et les différentes optiques qui s'offrent à l'employeur pour les réguler sont peu nombreuses. Ce champ de recherche a effectivement été moins investi que le précédent (*spiritual leadership*) ou même que le champ de l'analyse des discours des religions sur le travail dont nous ne faisons pas mention ici. Toutefois, quelques travaux méritent d'être cités.

Bennani (2012, p.28) précisait que **la plupart des écrits sur le sujet étaient des articles de presse des affaires ou de quotidien, il ne relevait d'ailleurs qu'une vingtaine d'articles dans sa revue de littérature**, et un grand nombre d'entre-deux traitait du champ du *spiritual leadership*. Nous confirmons ces observations à ce jour mais nuançons par les quelques références que nous proposons par la suite.

Dés 2002, Hicks proposait la solution du *respectful pluralism.* Il décrit cette approche de la manière suivante :

> « *To the greatest extent, workplace organizations should allows employees to express their religious, spiritual, cultural, political, and other commitment at work, subject to the limiting norms of noncoercion, nondegradation, and nonestablishment, and in consideration of the reasonable instrumental demands of the for-profit enterprise.* » (p.173)
>
> **« Dans la mesure du possible, les organisations de travail devraient permettre aux employés d'exprimer leur engagement religieux, spirituel, culturel, politique et autre au travail, sous réserve des normes restrictives de la non-coercition, de la non-dégradation et du non-établissement, et ce compte tenu des exigences raisonnables de l'entreprise à but lucratif.** » (Traduction personnelle)

Selon lui, une position sécularisée totale de l'entreprise interdit toute expression religieuse, impose une façon de voir les choses à ses salariés ce qui n'est pas souhaitable. Pour comprendre cette première citation, il faut revenir sur le contexte législatif américain sur la question religieuse. Nous pouvons notamment citer le premier amendement de la Constitution des Etats-Unis que nous avons traduit :

> « **Le Congrès n'adoptera aucune loi relative à l'établissement d'une religion, ou à l'interdiction de son libre exercice** ; ou pour limiter la liberté d'expression, de la presse

ou le droit des citoyens de se réunir pacifiquement ou d'adresser au Gouvernement des pétitions pour obtenir réparations des torts subis. »[1] (Traduction personnelle)

C'est donc de la liberté de religion dont il est notamment question dans cet extrait. En se basant sur la loi, **Hicks propose implicitement que les entreprises puissent avoir recours à certains accommodements raisonnables**[2]. Dean et Safranski (2008) suggère que l'utilisation de la loi pour réguler le fait religieux en entreprise **irait à l'encontre des droits concernant la non discrimination et n'aidera pas les managers**. Fry et Nisciewicz (2013) plaident eux **en faveur d'une approche non-interventionniste selon laquelle l'employeur doit permettre à ses employés de choisir eux-mêmes leurs opportunités concernant la spiritualité et la religion au travail**. C'est une individualisation des pratiques qui est proposée ici, une sorte de politique de gestion du fait religieux à la carte sur un fond d'anarchie auto-régulée.

Certains ont affirmé qu'il était possible d'avoir recours à de telle pratique mais qu'il était nécessaire pour cela de mesurer **le degré de confiance des salariés dans leur organisation** (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). D'autres affirmeront plus tard que cette pratique est utilisée depuis bien longtemps dans le monde de l'entreprise (Driscoll et Wiebe, 2007). Fry et Slocum (2008), puis Fry et Nisiewicz (2013) proposèrent ensuite un modèle permettant selon eux à la fois la performance économique et le bien-être des collaborateurs. Duffy expliquait en 2006 **qu'il était important pour les entreprises de comprendre la connexion entre la pratique d'accommodements raisonnables et la performance, la cohésion ou encore l'efficacité.**

Le champ de la recherche qui nous intéresse est plutôt celui qui étudie les postures des entreprises en matière de régulation de l'expression religieuse. Nous avons vu que Hicks (2003) a proposé de premiers éléments de réflexion. On peut relever par la suite les travaux de Dean et al. (2008) qui furent **les premiers dans la recherche à se poser la question de la prière**. Ils s'interrogèrent sur la possibilité d'un manager d'une ligne de production dans l'industrie à accorder un temps de prière au même moment à plusieurs salariés musulmans (40 dans leur exemple). Il s'agissait ici de concilier les différentes exigences des multiples

[1] *The Constitution of the United States of America: Analysis and Interpretation*, U.S. Government Publishing Office, https://www.gpo.gov (consulté le 14/12/2016)

[2] Cette notion, issue du droit du travail canadien est décrite dès 1985, par la Cour suprême du Canada : « L'obligation dans le cas de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable, fondée sur la religion ou la croyance, consiste à prendre des mesures raisonnables pour s'entendre avec le plaignant, à moins que cela ne cause une contrainte excessive : en d'autres termes, il s'agit de prendre les mesures qui peuvent être raisonnables pour s'entendre sans que cela n'entrave indûment l'exploitation de l'entreprise de l'employeur et ne lui impose des frais excessifs ». http://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1985/1985canlii18/1985canlii18.html, (consulté le 14/12/2016)

confessions présentes dans le monde du travail, et d'évaluer notamment **dans quelle mesure une revendication religieuse d'une confession peut nuire à la situation au travail des autres salariés qui ont une confession différente**. C'est toute la complexité de la question religieuse au travail qui était touchée ici, posant presque sans le dire la question de l'équité et de l'égalité de traitement, réelles ou perçues.

La conception des accommodements raisonnables aux USA est d'ailleurs fréquemment décrite, et elle diffère de la conception française. Borstorff et al. (2012, p.26-27) expliquent notamment le rôle incitatif de la loi, et **la seule possibilité de contourner ces injonctions est bidimensionnelle** : il faut qu'il ne s'agisse **pas d'une croyance sincère**, ou que cela implique des **frais trop importants pour l'entreprise**. Toujours est-il qu'**en France, c'est plutôt au croyant d'adapter sa pratique, lorsque cela induit des contraintes organisationnelles.**

Les travaux de Cui et al. (2015), démontre qu'il existe une relation significative en l'engagement diversité d'une entreprise et la religiosité de ses managers, mais aussi entre la diversité de ses salariés et la religiosité des managers. Ces auteurs interprètent donc une plus grande ouverture à la diversité des entreprises dirigées par des croyants.

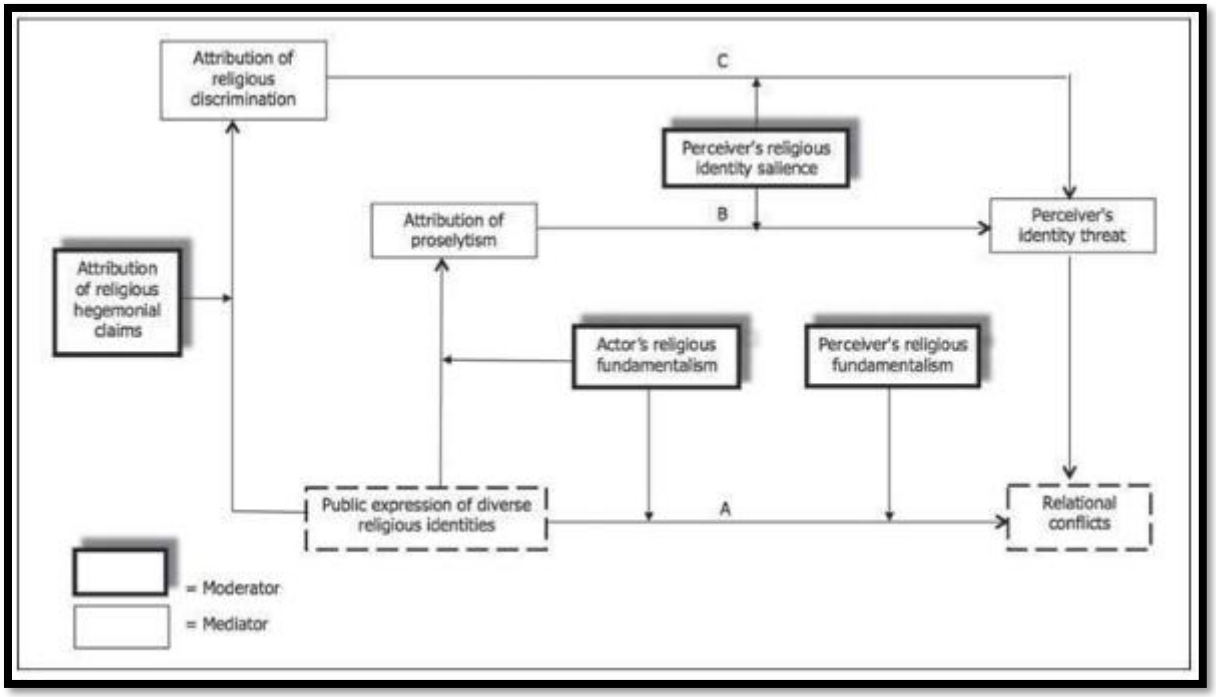
Concernant la quantification des FRT, les travaux sont encore plus rares. Schaeffer et Mattis (2012) rapportèrent qu'au cours des douze dernières années avant leur étude, les plaintes pour préjugés religieux ont augmentées de 69%. Borstorf et al. (2012) affirment quant à eux que les compensations monétaires à la suite de ces plaintes ont doublés entre 2000 et 2010. **En effet, pour éviter d'être responsable de discriminations religieuses, de plus en plus condamnées, certaines entreprises mettent en place des politiques visant à interdire l'expression religieuse au travail. Ils confirment également un traitement plus au cas par cas,** sur les aménagements horaires pour observer un officie religieux, la mise en place d'espaces de prière, ou la tenue vestimentaire (2012, p.34). Leur étude qui interroge plus de 1000 alumni, porte également sur les modes communication des entreprises de leurs pratiques en matière de régulation du fait religieux. 26% d'entre-eux déclarent que leur entreprise dispose d'une politique en la matière, et que 36% de ces entreprises disposent d'un guide et prêt de 20% forment leurs équipes.

Dans la littérature anglo-saxonne, le fait religieux (au sens de *spirituality and religion at work*) en entreprise peut être considéré selon trois niveaux. **Au niveau stratégique, il consiste en une vision commune et un ensemble de valeurs culturelles pour tous les employés. Cette culture organisationnelle doit être transposée au niveau de l'unité de**

travail ou de l'équipe pour devenir un levier de performance économique mais également sociale. Enfin, au niveau individuel, il permet de renforcer un système éthique personnel mais également une dimension transcendante à travers le travail (Benefiel, Fry and Giegle, 2014). Tenter d'étudier les relations entre ces trois niveaux, mais également la façon dont les employés s'approprient ces valeurs ou modifient le corpus spirituel de valeur semble un champ encore à ce jour inexploré (Jurkiewicz, 2010).

Gerbet et al. (2014) ont tout de même particulièrement étudié le lien entre l'expression religieuse au travail et la question des conflits sociaux, **ils attribuent au fondamentalisme religieux un rôle modérateur particulier au sein de leur modèle**, rôle renforcé lorsque deux acteurs impliqués sont fondamentalistes ou exprime un acte perçu comme fondamentaliste (p.552). **La question du prosélytisme est également abordée**, et renforcerait le risque de conflit au travail, parce qu'elle induirait pour certains une sorte de menace identitaire, une nécessité de changer de vision du monde. Leur modèle est reporté ci-dessous (Figure 3).

Figure 3: Expression religieuse au travail et conflits relationnels (Gerbert et al., 2014, p550)



A l'échelle individuelle toujours, les travaux de Day (2005), affirment que la religiosité affecte positivement la considération des autres, la créativité, l'engagement ou encore les comportements éthiques. Des travaux menés par exemple au Liban, démontrent que les perceptions de discriminations au travail affectent négativement l'engagement au travail, et confirment que l'étude des effets de la religion sur le fonctionnement de l'entreprise est

encore embryonnaire (Canaan Messarra, 2014), alors que d'autres travaux encore mettent en avance les apports de la spiritualité au travail dans les entreprises Sud-Africaines, en matière d'engagement mais aussi d'épanouissement personnel (Van der Walt, 2018).

Si certains travaux plus récents semblent distinguer l'expression religieuse de la religion, et la religion de la spiritualité, la dynamique en ce sens, déjà souhaitée par Zinnbauer et al. en 1997, n'est pas tout à fait achevée : **« *Perhaps the field should become the social scientific study of religion and spirituality, or perhaps a separate social scientific study of religon and social scientific study of spirituality would be more appropriate* »** (p.563).

Honoré remarque finalement **deux principaux champs** dans les travaux sur l'impact de la spiritualité et de la religion sur le travail**, un premier qui s'intéresse aux implications de prise en compte de la spiritualité dans le fonctionnement, et un second qui vise à caractériser les impacts de la spiritualité sur l'engagement ou la performance** (2018b, p.37). L'auteur pointe également un point d'entrer erroné dans un pan entier majoritaire de littérature, qui pose les questions des prérogatives spirituelles individuelles, plutôt que se d'intéresser au fonctionnement concret des entreprises et du travail. « **Qu'est-ce l'activité quotidienne mais aussi sur le temps implique pour les individus, dans le respect de la diversité de leurs positions de leurs modes d'action, leurs modes d'action, leurs aspirations et leurs personnalités ?** » (p.40).

Plus récemment, Héliot et al. (2019) ont proposé une méta-analyse de la littérature anglo-saxonne au prisme de **la congruence entre religiosité et professionnalité, avec un haut niveau de congruence** lorsqu'il existe des synergies entre la professionnalité et la religiosité (1), **une coexistence** lorsque la séparation entre la professionnalité et la religiosité est possible – ils prennent l'exemple d'un scientifique par exemple – (2) et enfin **l'incongruence** lorsque la religiosité et la professionnalité apparaissent incompatibles (3), en prenant l'exemple d'une infirmière en charge d'assister une procédure de fin de vie par l'euthanasie.

En conclusion de leur article paru dans le *Psychology of Religion and Spirituality Journal*, Benefiel et al. proposent un certain nombre d'axes de prolongement des recherches dans le champ *spirituality and religion at work* , nous retiendrons le dernier pour conclure cette revue de littérature des travaux anglo-saxons (2014) :

> « *SRW theories and models in different cultural and country settings is needed* » (p. 184)

> « **Un test des modèles et des théories de la spiritualité et des religions au travail dans différentes cultures et différents types de pays sont nécessaires** » (Traduction personnelle)

On remarque que la majorité des théories et modèle proposés par les chercheurs anglo-saxons sont des théories qui s'interrogent sur ce que l'on peut faire avec la spiritualité ou même la religion au travail en réponse à **une certaine quête de sens** (approche instrumentales). Le discours est relativement homogène et les travaux portant directement sur les manifestations religieuses en contexte professionnel et leurs impacts sont marginaux et peu cités.

Nos travaux s'inscrivent donc en réponse à cet appel au prolongement de la recherche de ces auteurs, mais aussi dans cette nécessité de maintenir un raisonnement concret, centré sur le travail, en particulier au regard de la difficulté à définir ce qu'est la spiritualité au niveau individuel**. L'appel formulé par les chercheurs à des travaux en dehors du contexte anglo-saxon laisse des perspectives intéressantes inexplorée, et confirme la nécessité de contextualisation, propre à tous les sujets,** mais peut être davantage à celui-ci.

Nous allons dans la partie suivante présenter ce que nous appelons le « contexte français » ou le « modèle français ». Cette présentation peut paraitre tardive au vu des éléments déjà évoqués auparavant, mais elle n'intervient qu'à ce moment puisque le « contexte français » est selon nous essentiel pour comprendre la distinction repérable y compris en littérature (Gomez, 2012).

2. Le contexte Français de séparation

Il va s'agir ici de présenter le contexte français qui nous semble essentiel pour comprendre la posture des chercheurs, que l'on ne peut pas imaginer imperméables à leur environnement, au système au sein duquel ils se trouvent.

a. Une république laïque et indivisible ?

Le contexte français est particulier, et à ce titre, il ne semble pas avoir d'égales dans le monde. Si d'autres pays se réclament d'une laïcité, sans d'ailleurs parfois la nommer ainsi, la laïcité à la française revêt des caractéristiques distinctives. L'une des premières explications est la conception française de la notion de République.

> « **La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale**. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de

religion. Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée. La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. » (Article 1 de la Constitution de 1958)

L'article premier de la constitution française de 1958, encore en vigueur à ce jour énonce certains principes qu'il convient de développer pour appréhender de la meilleure manière qui soit la manière de traiter les questions religieuses en France. Tout d'abord, la république française est réputée indivisible, ce qui signifie qu'aucune partie du peuple français ou encore aucun individu ne peut s'attribuer l'exercice de la souveraineté nationale. Cette unité et cette indivisibilité existent afin de garantir une application uniforme du droit sur l'ensemble du territoire[1]. Mais aucun principe ne mérite pas questionnement.

Certains avancent d'ailleurs une indivisibilité relative de la République française, qui s'explique historiquement[2], en évoquant par exemple le cas de l'Alsace Moselle, ou les représentant des cultes sont fonctionnaires catégorie A de la fonction publique, alors qu'ailleurs ils ne sont pas reconnus autrement que comme des citoyens, en tous cas par la loi française, ce qui n'est pas tout de même sans poser de question lors de formations où l'on explique la loi de séparation des églises et de l'Etat. Concrètement en Alsace Moselle, les cultes catholique, luthérien, réformé et juif bénéficient d'un statut juridique officiel et les évêques de certaines villes comme Strasbourg ou Metz sont nommés par le président de la République.

Par ailleurs, quand dans un pays ou l'Islam est la deuxième religion, et dans une région ou la séparation des églises et de l'Etat ne s'applique pas, **les imams, représentants le culte musulman, ne bénéficient quant à eux pas d'un statut à part entière**. La République indivisible, divisée par un fonctionnement concordataire, divise au carré, n'étendant pas la loi du 18 germinal en X aux français de confession musulmane.

En Guyane, c'est une ordonnance royale de Charles X de 1828 qui reste applicable et appliquée, et c'est donc le clergé, catholique seulement, qui est salarié par le Conseil départemental. Dans d'autres collectivités territoriales d'outre-mer[3], le culte est organisé par les décrets-lois du 16 janvier et du 6 décembre 1939, dits décrets Mandel. Il est donc financé

[1] http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/veme-republique/heritages/quels-sont-principes-fondamentaux-republique-francaise.html (consulté le 10/04/2018)
[2] Ces régions étaient rattachées à l'Allemagne en 1905, date de mise en application de la loi de 1905 en France.
[3] Wallis et Futuna, Saint-Pierre-et-Miquelon, Polynésie Française, Nouvelle-Calédonie

par l'Etat. A Mayotte cette fois, ce sont les juristes musulmans, appelés cadis, qui sont rémunérés par l'Etat.

Si cet état de fait est fréquemment remis en question depuis 1905, **en 2006 une proposition de loi[1] visait à introduire le culte musulman au régime concordataire d'Alsace et Moselle, proposition qui n'a pas été adoptée**. Un débat toujours d'actualité et fréquemment relancé.

b. Des citoyens pas toujours traités comme les autres ?

La situation de certains quartiers dits « populaires » ou « défavorisés », pose également un certain nombre de questions tant les principes républicains de liberté, d'égalité et de fraternité semblent de moins en moins s'y appliquer. Luc Bronner, dans son livre *La loi du ghetto : Enquête dans les banlieues françaises* évoquait en 2011 et avec une froide lucidité **l'exclusion de certains quartiers de la loi commune, comme ne faisant plus partie de la République, et la République ne s'y intéressant plus.** Il y a là des mots lourds de sens qui questionnent définitivement l'indivisibilité de la République française, au moins concernant les questions sociales, et notamment religieuses.

La suite de l'article 1 de la constitution de 1958 évoque également le caractère laïque de la République Française, qui peut également souffrir de certaines exceptions, soit formelles, soit plus informelles. Pour rappel, le caractère laïque en France signifie que **l'Etat ne reconnait, ne salarie, ni ne subventionne aucun culte.** S'épargner une perspective historique serait plus aisé mais moins en phase avec le réel. Nous choisissons donc deux exemples qui brouillent les pistes, mêmes s'ils s'expliquent pour certains, mais ne sont quasiment jamais expliqués.

Le premier exemple que nous souhaitons prendre est celui de la Grande Mosquée de Paris. Cet édifice, situé dans le 5ème arrondissement de la ville de Paris, est l'une des plus anciennes mosquées de France métropolitaine[2]. Elle a été inaugurée en juillet 1926 après 4 ans de construction (début des travaux en 1922), soit bien après l'application de la loi de 1905. Ce bâtiment, qui comprend une mosquée, une bibliothèque et une salle d'étude et de conférence a été financé à hauteur de 500 000 francs par l'Etat Français[3]. Cet élément doit interroger le lecteur qui a lu plus haut que la république française ne subventionnait aucun culte. Ce choix, qui peut paraître contradictoire, s'explique par l'histoire coloniale française :

---

[1] http://www.assemblee-nationale.fr/12/propositions/pion3216.asp (Consulté le 10/04/2018)
[2] Après celle située dans le jardin tropical du bois de Vincennes, érigée lors de l'exposition coloniale de 1907 et sanctifiée en 1917.
[3] http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6386179q/f2.item (consulté le 10/04/2018)

> « La symbolique de la Mosquée de Paris est avant tout une symbolique de mémoire, celle du sang versé par les musulmans pour la France. Avant les questions d'immigration, c'est d'abord cet aspect qui est à l'origine de sa construction. Un monument aux morts va par ailleurs bientôt être dressé au cœur même de la mosquée, et parachever ainsi ce geste du souvenir. » (Dalil Boubakeur, recteur de la Grande Mosquée de Paris, 2016[1])

Cette mosquée avait été construite pour commémorer les sacrifices des soldats coloniaux. Toutefois, **certains observateurs affirment que ce projet avait pour but de créer un islam français, ou islam de France**, expression reprise de nombreuses fois par les politiques actuels. Notons d'ailleurs que si cette intention était avérée, elle attesterait d'une anticipation par l'Etat de l'impossibilité des musulmans de l'époque à s'émanciper, ou au moins à devenir laïcs, et témoignait d'un certain paternalisme à l'égard des musulmans de France.

Cet exemple nous amène au second exemple, plus informel et moins palpable et qui nous viens de nos observations de terrains. En effet, si la République semble s'affranchir du financement des cultes, la réalité dans de nombreuses communes est toute autre. **S'il est par exemple impossible de financer des projets cultuels pour une commune, il est tout à fait possible de financer la part culturelle de projets cultuels et culturels.** Ce faisant, de nombreuses mairies se montrent plus laxistes dans la vérification de l'utilisation des subventions engagées, et notamment dans l'assurance que l'argent public a correctement été utilisé, c'est-à-dire sur la part culturelle, et non cultuelle. Approfondissons notre exemple, **de nombreuses associations cultuelles françaises qui gèrent des mosquées ou des paroisses proposent également des cours de langue, en plus des cours de religion.**

Il est tout à fait possible pour une commune de financer des cours de latin ou d'arabe, en s'assurant par exemple que l'enseignement ne se fait pas sur la base du Coran ou de la Bible, ou encore que ce n'est pas le même professeur qui est en charge de l'enseignement religieux et de l'enseignement linguistique. Si dans certaines villes ce fonctionnement semble opérationnel, **d'autres villes, souvent avec une forte population musulmane, peuvent fermer les yeux ou ne pas disposer des moyens de contrôle nécessaires à cette séparation.**

Le caractère laïc de la république pourrait être compris comme étant à géométrie variable dans certains cas, ou utilisé comme tel. Toujours est-il que les questions qui se

[1] http://www.lemondedesreligions.fr/dossiers/lieux-cultes/la-grande-mosquee-de-paris-13-07-2016-5562_225.php (consulté le 10/04/2018)

posent aujourd'hui concernent principalement la religion musulmane. Ces dernières années, les injonctions paradoxales d'intégration pour des enfants français, nés en France et de confession musulmane se sont multipliées. Il semblerait que la République, méfiante à l'égard des religions depuis 1905, mais finalement bien avant, n'ait pas toujours traité ses citoyens de la même manière. **Le dernier rapport sur les discriminations religieuses à l'embauche de Marie Anne Valfort pour l'Institut Montaigne témoigne d'ailleurs du fait que le marché du travail est lui aussi impitoyable avec les citoyens de confession musulmane (2015)**.

c. Une confusion autour du principe de laïcité ?

Ces confusions, ce flou, ajoutés à l'instrumentalisation politique de la laïcité, par et pour tous les bords, conduisent à **une véritable illisibilité laïque dans le meilleur des cas, voir à des tensions laïques dans le pire.** Si de nombreux français semblent attachés à la laïcité, nous sommes forcés de constater que tous n'y placent pas le même sens. L'Etat lui-même, semble parfois en avoir perdu le fil, et relance des formations pour ses agents territoriaux, comme un moyen d'acter de nombreux renoncements et autres glissements à l'échelle locale mais pas seulement. **En 2016, la laïcité était d'ailleurs consacrée au sein de la collection « pour les nuls », qui traite des sujets larges, allant par exemple du Yoga au grand classiques du Piano**. Cet ouvrage reprend l'histoire de la laïcité pour la conceptualiser autour de 50 notions clés tel que « La liberté de conscience », « l'Egalité-homme femme » ou encore « Les sectes ». Sous la plume de Nicolas Cadène[1], et vu la diversité et la largeur du champ d'analyse autour d'une notion toujours réputée « très simple »[2], on comprend que la laïcité n'est plus une évidence, que l'islam est venu la questionner, que quelque chose se passe. A l'écriture de ses lignes, on ne peut s'empêcher de penser que 3 années après l'écriture de *La Laïcité pour les nuls,* **tous les « nuls » ne l'ont pas lu.**

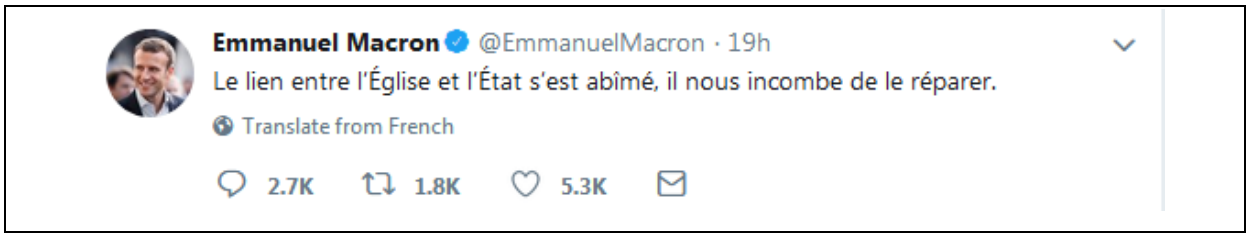
Dans cette confusion, on peut également lire Jean Baubérot, et plus particulièrement son ouvrage intitulé *Les 7 laïcités françaises*, au sein duquel l'auteur revient sur le contexte et les débats autour de la laïcité et affirme qu'il existe aujourd'hui 7 laïcités observables. En commençant par présenter le contexte laïque pour lequel il écrit un « malaise » (p. 13), il dresse le portrait de laïcités qui faisaient débat en 1905, en commençant par la laïcité antireligieuse, qui oppose religion et conscience et considère l'émancipation religieuse comme le début de la réflexion. Cette laïcité y est d'ailleurs présentée comme

[1] Rapporteur général de l'Observatoire de la Laïcité, service public français de la laïcité, rattaché au premier ministre.

[2] https://www.huffingtonpost.fr/yann-boissiere/la-laiecite-est-la-chose-la-plus-simple-au-monde_b_9756208.html (consulté le 10/04/218).

antimusulmane[1]. L'auteur évoque ensuite une laïcité gallicane, qui viserait à inféoder l'église à l'Etat, pour finalement la séparer du Pape, pour l'église catholique par exemple. Le président de la République Française évoquait d'ailleurs le 9 avril 2018 devant le collège des Bernardins, formule d'ailleurs reprise sur son compte Twitter « que le lien entre l'église et l'état s'était abimé, et qu'il fallait réparer » (Encadré 1), ce qui nous laisse à penser que cette conception de la laïcité est encore bien présente de nos jours.

Encadré 1 : Capture d'écran d'un Tweet du président de la république (2017-2022).



A cette laïcité gallicane, l'auteur ajoute deux laïcités séparatistes, celle d'hier (*circum* 1905) et celle d'aujourd'hui, qui « insistent toutes les deux, de façon précise, sur la séparation de 1905 et la neutralité de la puissance publique » (p.85). Il termine ensuite par la présentation de 3 « nouvelles » laïcités, tour à tour « ouverte » (p.89), et qui ne craint pas de reconnaître une certaine « utilité sociale de la religion » (p.101), identitaire (p.103), et qui tend vers l'extension de la neutralité de l'état aux individus (p. 118) et enfin concordataire (p.119), sur le mode de l'Alsace Moselle, ou l'on peut parler « d'indépendance de l'Etat des Eglises » (p. 128), et pas de séparation stricte.

Cette lecture nous questionne tant elle semble en phase avec le réel observé, quel est le point commun entre la laïcité de Jean Luc Mélenchon, celle de Jean Frédéric Poisson, celle de Manuel Valls ou encore de Marine Le Pen, qui parlent pourtant tous du même concept. Le citoyen peut légitimement se demander si les individus s'expriment sur les mêmes bases, toutefois, aucun d'entre eux ne souhaite *a priori* se passer de cette loi qui permet l'application de la devise républicaine, qu'est **la loi de 1905, et qui suppose que le pouvoir politique et le pouvoir spirituel sont séparés, et que le Président de la République Française ne prend pas ses ordres d'un dieu.**

La confusion est possible, et d'ailleurs nous y reviendrons avec les travaux en gestion, entre la laïcité et le processus de sécularisation à l'œuvre en France. Mis en perspective d'un retour du

[1] Nous n'employons pas le terme « islamophobe », qui n'a pas le sens qu'on lui donne aujourd'hui au point de vu étymologique même s'il est utilisé pour désigner la haine des musulmans. Nous privilégierons l'expression « actes antimusulmans », puisque la critique de la religion est autorisée en France.

religieux qui n'en est pas toujours un, l'émancipation de bon nombre d'individu des convictions et pratiques religieuses est palpable[1]. Honoré (2018) cite d'ailleurs Gotman (2013) à ce sujet en disant que « si pendant longtemps la religion a précédé le croire, ce serait aujourd'hui l'inverse » (p.5, *working paper*). **Cet abandon religieux progressif d'un nombre considérable de français, mis en perspective d'une implantation de nouvelles religion qui n'est plus contestés, contribuent à la fois à rendre spécifique le contexte français, mais aussi à encourager des confusions autour de principes fondamentaux et régulateurs de la vie en société, parfois pour défendre des minorités qui en bénéficient pourtant.**

Depuis 1905 donc, religion et Etat étant séparés, les fonctionnaires sont soumis à une stricte neutralité religieuse, politique et philosophique. Nous noterons que par la nécessité d'appliquer la neutralité, c'est-à-dire de taire leurs convictions dans l'exercice de leurs fonctions, les enseignants-chercheurs, en majorité fonctionnaires, sont directement concernés par la laïcité. **On peut donc supposer que ce traitement par séparation est intégré à la façon de penser, au paradigme des chercheurs français, dans un contexte historique de méfiance à l'égard des cultes ou du moins de leur expression publique.**

Dans la partie suivante, nous allons évoquer la littérature sur la question religieuse dans la recherche française en gestion. Cette partie est à lire à la lumière des éléments proposés dans la partie précédente mais aussi en comparaison des travaux présentés en dehors de nos frontières.

3. Religion et travail dans le contexte français

Nous avons vu que le contexte français était un contexte de séparation du politique et du religieux, et nous verront qu'il l'est aussi pour la séparation du spirituel et du religieux. Par ailleurs, nous constatons plusieurs axes distincts pour cette prise en compte. Plusieurs orientations de recherche méritent d'être citées. La prise en compte des questions religieuses dans la recherche française est plus tardive que dans les travaux anglo-saxons, mais elle est également différente, et dans une certaine mesure **moins dans une recherche de concrétisation de l'abstrait (le concept de spiritualité et les travaux associés) que de caractérisation opérationnelle d'un phénomène appelé fait religieux au travail.**

[1] https://theconversation.com/les-sans-religion-la-nouvelle-religion-103577 (consulté le 07/10/2018)

a. Un traitement pluridisciplinaire en sciences de gestion ?

Pras et *al.* (2007), Camus et Poulain (2008) ou encore Poulain et *al.* (2013), s'intéressent au lien entre **religion, marketing et consommation.** Certains travaux s'intéressent notamment à la question de l'alimentation (Benabdallah, 2017). D'autres travaux abordent les influences de la croyance sur les buts du consommateur (Khenfer et al. 2014 ; Khenfer et Roux 2012). C'est donc selon cette approche les tendances de consommation qui sont questionnées, l'impact des croyances sur cette consommation, et le plus souvent sous l'angle du lien entre islam et marketing. On notera notamment à ce sujet une thèse en cours de Nawel Dehiri (ss/dir. Michel G.), doctorante à l'IAE de Paris, qui travaille plus particulièrement sur la question des labels religieux et la consommation halal.

Hafsi et *al.* (2007) ou encore Martin (2012) traitent **du lien entre finance et religion, ou encore finance et éthique.** D'autres auteurs s'essaient à la caractérisation de ce lien parfois en prenant l'exemple des banques islamiques ou de la finance islamique (Toumi et Viviani 2013 ; Hafsi et al., 2007). Certains travaux abordent également cette question sous l'angle de la morale chrétienne, louant sa capacité administrative (Thépot, 2012 ; Thépot-Olagne, 2012).

Pour Gomez et Naszályi (2009) ou encore Detchessahar (2014 ; 2012), il pourrait y avoir matière à **repenser l'entreprise par les littératures religieuses, protestante ou catholique.** Repenser l'entreprise ou la développer d'ailleurs. De Vaujany (2006 ; 2007) s'intéresse par exemple au cas de la Curie Romaine du Vatican pour son étude historique pour l'élaboration de systèmes d'informations. Ce champ de recherche comprend également un certain nombre de travaux mobilisant le concept de spiritualité, que nous avons fait le choix de distinguer de notre objet de recherche (Duyck et Mhenaoui 2013 ; Le Loarne-Lemaire et Noël-Lemaître 2013 par exemple).

Dans la lignée de Weber[1], Acquier et al. (2005) ont travaillé sur **les origines religieuses des pratiques managériales actuelles,** notamment de la RSE. Les travaux d'Iribarne, s'inscrivent également dans cette lignée s'intéressant aux origines religieuses des pratiques managériales et plus particulièrement à la convergence de valeur entre management et islam qu'il perçoit. Il étudie la mise en œuvre du TQM, qui est une procédure de management de la qualité totale, et particulièrement **en quoi le déploiement de cette méthode en contexte marocain, a pu créer dans l'univers mental des croyants, une certaine résonnance avec l'islam, et en**

[1] Max Weber (1905), Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik,* Allemagne.

particulier avec le fait d'être un bon musulman, en ce que cela implique en matière de rigueur et d'implication quotidienne. Les résultats démontrent « un changement spectaculaire dans les comportements, à tous les niveaux, dans le rapport au travail et plus encore, dans la qualité des relations » (2007, p.142).

Pras avait en quelque sorte déjà **tracée la spécificité de l'islam dans le contexte français, ou la spécificité du contexte français par rapport à l'islam d'ailleurs, en précisant que cette religion « propose un système de valeurs éthiques qui s'applique aux activités quotidiennes et aux affaires, le religieux investissant le séculier »** et invitant donc à « une certaine distanciation […] compte tenu de l'imbrication étroite du religieux et du séculier dans le cas de l'islam. » (2007, p.92). Il termine son chapitre introductif de ce numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* en disant qu'il « n'aborde pas l'intégration des musulmans dans les entreprises occidentales » (p.94).

Enfin, **l'entrepreneuriat religieux** (Castro, 2002) est un champ de recherche minoritaire tout comme les travaux sur **les entreprises de tendance ou affinitaire qui peuvent être définies comme des structures qui fonctionnent sur la base d'une orientation particulière qui peut être syndicale, politique, religieuse**. Les travaux de Madoui traitent par exemple du lien entre entrepreneuriat et islam, avec une formulation souvent rencontrée mais assez abstraite d'éthique islamique (2016), tandis que ceux de Ratsimbazafy et Ranaivoarisoa traitent du lien entre la foi adventiste et cette propension à entreprendre. Ce champ de recherche concerne également les entreprises qui adoptent un fonctionnement et des règles reposant sur les préceptes d'une religion, appelées entreprises affinitaires, voir les entreprises religieuses a proprement parlé (Ramboarison-Lalao et al. 2015, 2017 et Ramboarison et Bah 2016).

Ces derniers travaux permettent de repenser les pratiques de leadership par la spirutalité. **Ramboarison-Lalao et al. ont par exemple travaillé sur les rôle managériaux incarnés par les pasteurs, imam, prêtres et rabbins,** pour repenser la question de l'autorité, avec un focus sur l'exercice du pouvoir formel par ces individus. **Le rôle interpersonnel** est notamment mis en avant dans la relation avec les fidèles, pour faire le lien avec le manager de proximité, **ainsi que la bienveillance qui découle du positionnement de « *Headership* »** (2015, p.119). Les travaux sur la spiritualité en contexte français sont assez développés (Voynnet-Fourboul C. et Lefevbre 2010) ; Voynnet-Fourboul C. 2012 et 2014), particulièrement autour du leadership spirituel. Notons tout de même que ces travaux sont très distinctement **traités de la religion, y compris en littérature et au plan institutionnel,**

puisque lors des congrès de l'AGRH, la spiritualité est traitée dans le GRT spiritualité, alors que le fait religieux est abordé en général lors d'ateliers liés à la diversité. Notons tout de même qu'à l'AGRH 2019 à Bordeaux, un atelier complet est consacré à notre objet de recherche, pour la première fois à notre connaissance.

Cet impact du fait religieux sur les pratiques de management est plus largement traité par Barth (coll., 2012), Honoré (2013, 2014, 2016, 2018a, 2018b), Galindo et Surply (, 2010, 2012) ou encore Galindo et Zannad (2012, 2014). Ce dernier papier concerne plus particulièrement les postures des entreprises adoptées en réponse à la réaffirmation de la question religieuse en contexte professionnel et nous intéresse particulièrement. Les auteurs y décrivent une diversité des postures des entreprises, par l'analyse des guides produits par celles auditées, mais aussi par une analyse discursive menée par entretiens semi-directifs. Trois postures principales ressortent de l'analyse. **La première, dite de refus ou déni**, repose sur une vision de la laïcité restrictive, entendue comme neutralité principalement dans les services publics. **La seconde, celle de tolérance**, considère la diversité comme une source de performance, la diversité religieuse ne faisant pas exception. **La troisième et dernière posture proposée est celle des accommodements raisonnables**, sur le modèle québécois. Elle consiste à **trouver le compromis entre les besoins de l'entreprise et ceux des collaborateurs.**

On distingue finalement sept principales orientations de recherche qui peuvent être résumées dans le tableau 4 concernant la recherche francophone ou concernant des terrains français sur les liens entre religion et travail. L'ensemble des travaux (papiers et actes de colloques en gestion) mentionnés ci-dessus et ci-dessous sont reportés en bibliographie finale. Ce tableau de synthèse est adapté d'un travail conjoint avec deux autres doctorants : Jean Christophe Volia et Olivier Guillet, paru aux actes de l'AGRH 2019.

Tableau 4 : Le fait religieux dans la littérature française en gestion (adapté de Volia et al., 2019).

Axes de recherche	Nombre de travaux	Principaux thèmes
Impact des faits religieux sur le management et l'entreprise	Banon, P. et Chanlat, J. (2014), Banon, P. (2013, 2017), Becuwe A. (2014), Benaissa, H., Boyer, P., Mathieu, S., Pelletier, D. et Wolmark, C. (2015), Bennani, A. (2012), Bennani, A et Barth, I. (2012), Cintas, C. Gosse, B. Vatteville, E. (2012), Doytcheva, M. (2018), Gaillard, H. (2017, 2018), Gaillard et Jolivet (2019a, 2019b), Galindo, G. et Surply, J. (2010, 2013), Galindo, G. et Zannad, H. (2014, 2015a, 2015b, 2015c, 2017), Gherardi, S. (2017), Guillet, O. et Brasseur, M. (2018, 2019), Gomez, P-Y. (2012), Hennekam S., Tahassain L., Dumazert J-P. (2018) ; Honoré, L. (2013, 2014, 2016a, 2016b, 2018 a, 2018b), Lyazid, M. (2018), Ramboarison-Lalao, L. et Bah, A. (2016), Sprimont, P-A. et Cintas. C, (2018), Thévenet M. (2011), Volia, J-C. et Barth, I. (2017, 2019 à paraître)	Management stratégique : postures, contexte, culture des organisations Management opérationnel : expression religieuse, litiges, perceptions et comportement des managers, alimentation Islam : pratiques managériales, impact, choix de carrière, radicalisation Diversité religieuse et culturelle, identité Laïcité et fonction publique
Développer l'entreprise par la religion/ la spiritualité	Berthoin-Antal, A. Frémeaux, S. (2013), Detchessahar. M. (2012, 2014), Duyck, J.Y. et Mhenaoui, I. (2013), Fulconis, F. Garrot, T. Paché, G. (2012), Le Loarne-Lemaire, S. et Noël-Lemaître, C. (2013), Gomez, P. et Naszályi, P. (2009), Pesqueux Y., Danziger R. (1991), Tammam, H. et Haenni, P. (2007), De Vaujany, F-X. (2006), Yousfi H. (2007),	Christianisme : doctrine sociale de l'Eglise, enseignement social-chrétien Spiritualité Sens du travail Islam et management
Leadership religieux/spirituel	De Vaujany F.X. (2007), Ramboarison-Lalao, L., (2012), Ramboarison-Lalao, L. et Bah, A. (2016), Ramboarison-Lalao, L., Bah, A. et Barth, I. (2015, 2017), Thépot, J. (2012), Voynnet-Fourboul C. et Lefevbre (2010), Voynnet-Fourboul C. (2012, 2014), Wirtz, P. Paulus, O. Charlier, P. (2011,2012)	Responsables religieux Islam et management Management des organisations et communautés religieuses Valeurs religieuses et gouvernance
Origine religieuse/spirituelle des pratiques actuelles	Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2005), Baron, X. (2009), D'Iribarne, P. (2007), Delaye R., Peretti J.M., Terramorsi P. (2007), Douyère, D. Guilhaume, G. (2011), Ferrier, N. Maymoi ,V. (2013), Le Goff, J. (2010). Robert-Demontrond, P. Joyeau, A. (2012), Weber, M. (1967), Wirtz, P. et Laurent, B. (2014).	Christianisme : RSE, culture d'entreprise, normes, coaching, capitalisme Islam et management Développement durable

Entreprenariat religieux	Benaïssa, H. (2015), Gaillard, H. (2018), Madoui, M. (2016), Ratsimbazafy, C. et Ranaivoarisoa, L. (2015).	Islam Prise en compte des besoins religieux Choix de carrière Entreprises religieuses et affinitaires
Religion marketing et communication	Benabdallah, M. (2017), Camus, S. and Poulain, M. (2008), Khalla, S. (2004), Khenfer, J. (2011), Khenfer, J. Roux, E. (2012) Khenfer, J. Roux, E. Tafani, E. (2014), Njoto-Feillard, G. (2016), Poulain, M. (2011), Poulain, M., Badot, O. et Camus, S. (2013), Pras B., Vaudour-Lagrâce C. (2007)	Tendances de consommation Impact des croyances sur la consommation Islam, spiritualité Alimentaire
Religion et finance	Attuel-Mendes, L. Ashta, A. Pic, E. (2012), Hafsi, T. et al. (2007), Inard, C., Verrax, F. et Schneider-Maunoury, G. (2010), Martin, V. (2012), Ould Moulaye Ismail, M-A., Jallais, J. (2011), Thépot-Olagne, C. (2012), Toumi, K. et Viviani, J. (2013).	Finance islamique Banques islamiques Ethique Morale chrétienne

Volia et al. (2019) recensent finalement plus de 100 travaux qui s'inscrivent dans ces champs d'étude, notent un nombre plutôt faible de cadres théoriques mobilisés, et **une trentaine de travaux qui s'inscrivent plus précisément dans l'axe de recherche de l'impact des faits religieux sur le management étudié dans le contexte français**. Le section suivante permet de circonscrire notre sujet, vers cet axe de recherche évoqué précédemment.

b. Quel impact des faits religieux sur le management ?

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le champ d'étude de l'impact du fait religieux sur le management. Notons que contrairement à Thévenet qui a choisi de considérer religion et spiritualité ensemble » jugeant leur séparation « conjoncturelle » (2011, p.31). Quant à nous, nous décidons de les distinguer justement pour la même raison, pour un travail ancré dans son temps et son contexte. Nous allons désormais donner les principales orientations de recherche qui existent au sein de ce champ, dans lequel nous souhaitons inscrire nos travaux.

La littérature confirme la spécificité d'un terrain d'étude comme la France : « Une entreprise appartenant à un pays strictement dicté par le principe de laïcité (comme la France) répondra plus spontanément sur le registre du refus tandis qu'une entreprise appartenant à un pays non régi par ce principe (comme le Canada ou les USA) adoptera facilement une posture d'acceptation face aux demandes de nature religieuse de la part de leurs salariés » (Galindo et Zannad, 2014, p.23) ; « **des recherches mérites d'être méritent d'être effectuées dans le contexte européen et français, du fait de la particularité de son modèle de 'séparation'** » (Gomez, 2012, p.31).

Le premier enjeu est de caractériser ce que nous appelons le fait religieux en entreprise très concrètement, au-delà de la définition que nous avons proposée plus tôt. En 2014, Honoré propose une répartition de la confrontation des individus à des FRT, que nous reprenons dans le tableau suivant, publié dans la RIHME (Tableau 5).

Tableau 5 : Catégories de faits religieux constatés (Honoré, 2014, p.59).

Cette répartition a peu évoluée depuis, comme en attestent les rapports de l'OFRE (de 2013 à nos jours), qui paraissent chaque année et proposent chaque un baromètre stable et enrichi sur un plan des données quantitatives mais aussi qualitatives de l'expression religieuse au travail.

Le même auteur justifie l'émergence du FRT notamment par la place centrale que prend le travail dans la vie des individus et au processus de sécularisation encore à l'œuvre. Ses observations sont issues de la littérature. Il pointe la difficulté dans l'articulation de la religiosité et de la professionnalité chez bon nombre d'individus (2018).

Les essais de catégorisation de l'expression religieuse au travail sont assez fréquents en littérature. Le même auteur propose d'ailleurs de distinguer, dans d'autres publications**, les faits religieux qu'il appelle transgressifs, des non transgressifs (2018, p.185)** dans la lignée de ce qui a pu être proposé par ses prédécesseurs. Les premiers révèlent une volonté de bouleverser le fonctionnement de l'organisation, alors que les seconds sont plutôt des demandes personnelles qui relèvent d'une pratique non impactant sur le fonctionnement de l'entreprise.

Il distinguera plus tard quatre principaux **types de situations marquées par le fait religieux : invisible, normalisé, déviant et transgressif (Honoré, 2018, p.8), mobilisant de fait le cadre théorique de la déviance.** Dans le premier cas, **(1) les salariés vont limiter au maximum le caractère visible de la religion**, cela passe concrètement par une réduction des stigmates visibles. Dans le second cas, **(2) étiqueté et normalisé, l'auteur évoque des situations pour lesquelles l'appartenance religieuse de l'individu est connue**, et ou cela n'interfère pas dans les relations avec les collègues. Ces situations ne génèrent en général pas de stigmatisation. Le troisième **cas (3) est celui des situations ou le fait religieux est considéré comme déviant**, et où les individus vivent une tension entre leur posture professionnelle et leur adhésion à leur culte. L'auteur parle d'ailleurs d'incompatibilité perçue entre religion et profession. Il précise une propension plus forte de voir des cas considérés comme déviants, lorsque la structure ne dispose pas de normes stables et claires. Le dernier cas était déjà présent dans la typologie précitée, concerne **(4) le fait religieux transgressif, c'est dans ce cas ou les individus qui expriment leur religion, ne parviennent plus à prendre de distance avec leurs prescriptions religieuses**. Cette situation est fortement génératrice de conflits. **L'auteur discrimine les situations par quatre principaux critères : le degré de tension et de tiraillement, les formes de prise de distance, le degré d'étiquetage du fait religieux et le rôle des normes et la normalisation du fait religieux.**

On constate également **une diversité des niveaux d'étude du FRT. Galindo et Surply (2010) étudient cette question sous l'angle du management stratégique, en essayant une catégorisation des postures exercées par les entreprises dans une perspective de « régulation »**, en éclairant l'étude du sujet par la mobilisation de la théorie de la régulation sociale chère à Reynaud, considérant l'étude des processus de régulation comme pertinente, de la création de la règle à son remplacement (p. 8). **Les autrices opposent les règles de contrôle aux règles autonomes, les premières viennent de la loi, alors que les secondes sont produites par les communautés religieuses elles-mêmes** (Tableau 6).

Tableau 6 : Confrontation des règles de contrôle et des règles autonomes (Galindo et Surply, 2010, p.10).

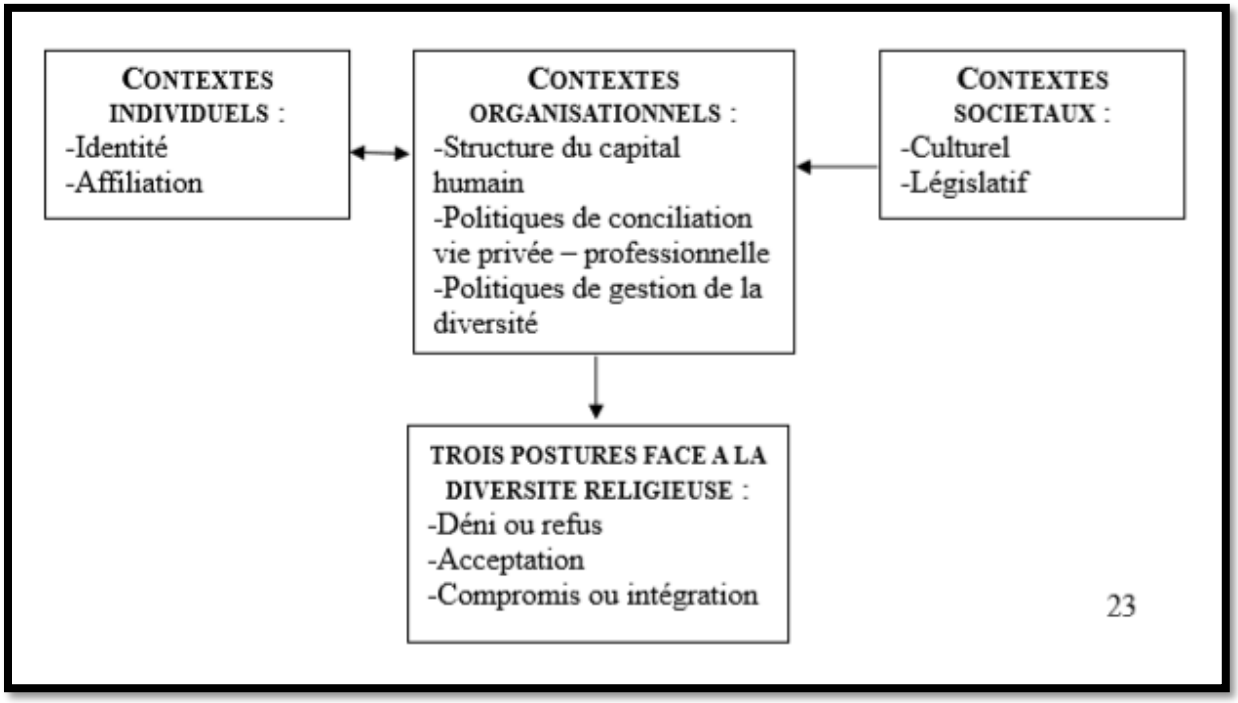
	Règles de contrôle	Règles autonomes
Produites par	Le législateur	Les communautés « religieuses »
Natures	Lois, directives, jurisprudence	Pratiques religieuses (visibles, coutumes, comportements) Pratiques managériales (compétences, individualisation)
Entité principale	La société	Les groupes Les individus
Paradigme	Egalité	Diversité
Limites	Inégalité (à force de vouloir considérer tout le monde sur un pied d'égalité)	Inégalité (à force de promouvoir certains groupes ou individus)

Les autrices invitent en réalité à une co-construction des règles de régulation, à la fois au niveau des règles de contrôle et des règles autonomes, par une remise en question des règles en place, ainsi que des certitudes de chacun, mais aussi la recherche d'une solution gagnant gagnant. Elles identifient dans la démarche de **transformation des règles, trois principales étapes, à savoir l'absence de construction d'une nouvelle régulation (1), la construction incomplète et instable de régulation (2), et le fait de se diriger vers une régulation conjointe (3) (p.22).**

Par ailleurs Galindo et Zannad (2014) proposent un cadre théorique pour l'étude du FRT, et **proposent une lecture individuelle (identitaire, d'appartenance) et une lecture organisationnelle (par le capital humain, la volonté de conciliation vie professionnelle vie personnelle ou encore les démarches diversité des entreprises).** Ainsi, elles opposent des politiques diversité religieuse réactives, des politiques proactives, qui impliquent la direction dans les décisions et pas seulement les managers (p.17). Elles prolongent l'analyse par un niveau d'analyse plus sociétal, impliquant une contextualisation culturelle, notamment concernant la religion dominante ou encore le contexte législatif. Notre choix de présenter les spécificités du contexte français avant de l'étudier mais aussi de proposer dans la section

suivante une revue de littérature juridique, témoigne de notre inscription dans la continuité de cette approche contextualisée et localisée. **Selon les autrices, les trois postures observées de déni, d'acceptation ou de compromis** découlent de ces lectures en trois niveaux. Elles résument leur approche par le schéma suivant (Figure 4).

Figure 4 : Modèle explicatif des postures face à la diversité religieuse (Galindo et Zannad, p. 23).



L'importance du contexte législatif mais aussi sociétal est mise en lumière par les autrices de ce dernier article. **Elles y comparent notamment le modèle séculaire et sécularisant français avec le modèle canadien, ou plus largement les modèles anglo-saxons**. Dans cet article, les autrices confirment d'ailleurs les éléments évoqués concernant les évolutions démographiques et sociologiques dans notre chapitre 2 de cette section : « la société, porteuse d'évolutions sociologiques, démographiques et juridiques » (p.10). Notons que Bennani évoquait la posture de laxisme, qui tendait à tout autoriser sans limites (2014), et que nous portons un regard critique sur cette posture supplémentaire, car les éléments proposés par Honoré dans le rapport 2018 de l'OFRE viennent plutôt à considérer qu'il existe des entreprises dépassées, qui subissent une forte densité de faits religieux, et perdent leurs capacité à les réguler, ce qui n'en fait pas pour autant des entreprises laxistes.

D'autres recherches s'intéressent particulièrement à la question le l'identité, qualifiant la religion de « référent interne puissant » (Cintas et al., 2012, p.83). Les auteurs s'intéressent dans cette recherche à trois guides, deux guides d'entreprises, et un guide d'un club

d'entreprise. Par cette analyse, **ils proposent deux « manières » de gérer le fait religieux, soit de façon inclusive et proactive, qui permet les adaptations aux différents « publics » (p.89), soit de manière pragmatique et défensive, pour des entreprises qui mettent en œuvre des « aménagements raisonnables » (p.89).** Des perspectives en matière de sauvegarde de l'égalité sont mises en avant, tout comme des opportunités en matière de performances, et la fin de l'article est consacrée à l'incertitude de la régulation juridique (p.95), sur laquelle nous reviendrons.

Plus récemment, et en analysant la littérature, Volia et al. (2019), pointent le nombre peu important de cadre théoriques mobilisés, malgré les invitations de certains chercheurs par leurs articles, à développer leurs propres cadres théoriques pour traiter ce sujet (Galindo et Zannad, 2014 par exemple).

Deux thèses sont également en cours de réalisation, par Jean-Christophe Volia (ss/dir. Brasseur M. et Barth I.), depuis début 2017, qui travaille sur **les tensions de rôle et la façon dont elles peuvent affecter la performance managériale face à un fait religieux** (déjà envisagé par Honoré, 2018, p.10), et Olivier Guillet (ss/dir. Brasseur M.), depuis octobre de la même année, qui aborde **les facteurs d'influence du comportement managérial face au FRT, à l'échelle individuelle, au niveau du management de proximité, avec un focus sur l'influence de la religiosité du manager**.

Cet aspect du sujet, centré sur le rôle du manager, a également été abordé récemment par Hennekam et al. (2018), qui ont défini trois stratégies managériales à l'échelle individuelle face au fait religieux au travail. Les auteurs repèrent **« une stratégie de flexibilité au sein des règles (trad.) » (1)**, qui ressemble à une stratégie de petits pas (Bennani et Barth, 2012) mais à l'échelle individuelle, dans le cadre d'un climat de confiance et avec une communication adaptée ; **« une stratégie de séparation (trad.) » (2)**, qui sépare catégoriquement la religion et le travail, qui comprend des managers qui accordent une importance particulière aux avis des clients et aux parties prenantes externes ; et enfin une **« stratégie du terrain commun (trad.)» (3)** qui réunit des managers qui utilisent la culture d'entreprise pour la recherche du commun. Dans ce travail, **les auteurs traduisent la laïcité par le vocable « *secularism* », ce qui n'est pas sans poser de question**. La laïcité est un principe (séparation des églises et de l'Etat, de non subventionnement, liberté de croyance, liberté du culte sauf trouble à l'ordre public), alors que la sécularisation est un processus (la baisse d'influence progressive des croyances religieuses au sein d'une société). Bien que **la confusion soit assez fréquente, elle reste problématique dans le cadre d'une démarche de**

contextualisation du sujet. Les auteurs évoquent dans cette lignée le concept « **d'organisations séculaires** », que l'on peut traduire d'après leur approche par organisations laïques. Le contexte français de laïcité et de sécularisation est effectif, mais caractériser les organisations de séculaires **nous semble être un raisonnement analogique qui pose question**. Peut-être s'agit-il d'une confusion entre le contexte sociétal et celui des organisations ? **Celles-ci vivent un contexte de sécularisation mais peuvent-elles réellement être qualifiées de séculaires ? Et si séculaire signifie laïque, ce que les auteurs semblent avancer, alors en quoi une organisation est-elle laïque si elle n'appartient pas au secteur public, puisque le principe de laïcité ne concerne pas directement les entreprises ?** Puisqu'il est assez fréquent que les auteurs ne choisissent pas les titres de leurs articles, est-ce un choix éditorial hasardeux ?

Plus marginalement, et **s'agissant toujours du rôle de l'entreprise, Honoré a pu aborder en 2016 la question de la radicalisation religieuse**, qui appelle une implication de l'entreprise en tant qu'institution, par **des règles et une prise en main de la question par la direction, avec des outils de détection adaptés et une gestion des risques**. Au cours de notre travail de recherche, nous n'avons été directement confronté à cet aspect du sujet, ainsi nous avons choisir d'exclure cette composante.

Nous inscrivons ce travail de recherche dans la lignée des travaux sur les postures exercées par les entreprises (Galindo et ses co-autrices entre 2010 et 2014), mais aussi de ceux qui visent à catégoriser l'expression religieuse au travail et particulièrement ses **« impacts sur le fonctionnement des organisations et le management »** (Honoré, 2014, p.56).

L'objet de notre recherche est donc les postures de régulation du fait religieux en entreprise, qui fait l'objet d'un développement toujours en cours (Galindo et Surply 2010 et 2012 ; Galindo et Zannad, 2012 et 2014, Gaillard, 2018, 2019 ; Gaillard et Jolivet, 2019). D'autres travaux ont pu également traiter de la situation des managers de proximité (Guillet et Brasseur 2018, 2019 ; Sprimont et Cintas, 2018, Cintas et al., 2012 ; Hennekam et al. 2018), plus récemment d'ailleurs, et d'autres encore de la caractérisation des faits religieux et de leurs perceptions (Honoré principalement de 2013 à 2018). L'encadré suivant reprend les objets d'étude relevés (Encadré 2).

Encadré 2 : Objets d'étude de l'impact des faits religieux sur l'entreprise et le management

Objets d'étude présents dans l'axe de recherche choisi :

- **Postures exercées par les entreprises (caractérisation, démarches, impacts)** : *théorie de la régulation sociale (Raynaud), et par notre travail, de la justice organisationnelle.*
- Caractérisation du fait religieux (état des lieux, typologie, approche situationnelle et perceptions) : *cadre théorique de la déviance.*
- Rôle et enjeux du management de proximité (tensions, choix, stratégies) : *cadre théorique des tensions de rôle et du comportement planifié (Ajzen et al.).*

Par ailleurs le tableau suivant reprend une approche comparative entre les travaux menés sur des terrains extérieurs à la métropole française, et ceux menés en métropole, concernant notre axe de recherche (Tableau 7). Il démontre que les approches diffèrent, et que la distinction contextuelle est opérante, dans la lignée des constats d'Honoré (2018b), et sans prétendre à l'exhaustivité.

Tableau 7 : Comparaison basée les terrains d'études conduites sur l'impact des faits religieux sur le management.

Items		**Recherches conduites en France**	**Recherches conduites hors France**
Recension des axes de recherche		Travaux sur la caractérisation Travaux sur les postures Travaux sur le management du proximité	Travaux sur les postures (Hicks, 2003, Hambler, 2015 et 2016)
Questions de recherche	**QR**	Comment s'exprime le fait religieux au travail ? (Honoré, 2013-2018) Quelles sont les risques juridiques pour les entreprises ? (Bennani et Barth, 2012) Quels sont ses impacts sur le fonctionnement ? (Honoré, 2013-2018) Comment les entreprises prennent en compte le fait religieux ou le régulent-elles ? (Galindo et Surply 2010, 2012 et Galindo et Zannad 2012, 2014, Gaillard 2018, Gaillard et Jolivet 2019) Quelles sont les tensions que vivent les managers dans l'exercice de régulation du fait	La séparation entre le religieux et l'entreprise est-elle tenable ? (Hicks, 2003, Dean et Safranski, 2008) Quelle est la position qui permet l'inclusion et maintien les objectifs de l'entreprise ? (Hicks, 2003) Comment l'entreprise peut s'accommoder des droits individuels lorsque cela implique des comportements a priori proscrits ? (Dean et al., 2008) Quels sont les apports d'une approche non interventionniste ? (Dean et Safranski, 2008 ; Fry et Nisiewicz, 2013)

		religieux ? (Hennekam et al. 2018) Quels sont les antécédents de sa prise de décision lorsqu'il rencontre un fait religieux ? (Sprimont et Cintas 2018, Guillet et Brasseur 2019) Quels sont les conséquences du climat d'inclusion perçue auprès des populations fortement imprégnées religieusement ? (Gaillard, 2018)	De quelle liberté jouissent les entreprises pour manager les comportements religieux de leurs collaborateurs ? (Hambler, 2015, 2016) Comment l'expression religieuse en contexte professionnel peut conduire à des conflits ? (Gerbert et al. 2014) En quoi la religiosité des salariés ou des décideurs est une ressource en contexte professionnel ? (Day, 2005, Cui et al., 2015)
	Analyse	Le fait religieux est traité plus tardivement. La littérature et les documents annexes attestent d'un relatif apaisement, très récent, après 20 ans de difficultés à caractériser le fait religieux. Le contexte de sécularisation se poursuit (Observatoire de la laïcité, 2019). Le contexte imprègne les travaux, et le soucis de régulation est au cœur. Le fait religieux lorsqu'il s'exprime est à « réguler », « prendre compte » mais rarement à « inclure ». Une posture de méfiance est notable, toujours un souci de caractérisation, et des lexiques parfois belliqueux ou préoccupés (« face », « désarmé »). Le fait religieux est distingué de la spiritualité. La priorité est accordée aux besoins de l'entreprise. La séparation entre le religieux et le travail est présentée comme historique, et tendre vers la reconnaissance de cette diversité et sa prise en compte apparait souhaitable.	Le fait religieux est plus souvent abordé comme une ressource, il est d'ailleurs traité conjointement avec le concept de spiritualité, qui fait l'objet d'une littérature abondante. Il semble que sa présence dans la vie publique et professionnelle est mieux acceptée. La priorité est donnée au respect des droits des individus, ce qui correspond à l'approche par accommodements La séparation entre le religieux et le travail est présentée comme récente lorsqu'elle existe, et pas tenable. La spiritualité et la religion sont traitées conjointement. Le vocable fait religieux ou une traduction proche n'apparaît pas dans les travaux recensés.

La particularité du système français, pour être pleinement comprise et intégrée, doit selon nous être étayée d'une revue de littérature plus juridique, puisque comme d'autres sujets de gestion, le management des comportements religieux au travail ne peut être déconnecté des fondements légaux et jurisprudentiels en mouvance. Cintas et al., affirmaient d'ailleurs en 2013, dans une transposition anglophone du papier publié dans Management et Religion en 2012, **qu'il ne « sera pas possible de faire de l'entreprise un espace de tolérance sans intervention nouvelle du législateur »** (traduction personnelle) (p.589), la partie suivante permettra de savoir si cet appel a été entendu.

4. Un législateur en quête de justice

« Ignorantia juris neminem excusat »

« Nul n'est sensé ignorer la loi »

Dans cette dernière section, nous présenterons le contexte législatif français, par l'ensemble des dispositions s'appliquant d'une part au secteur privé et d'autre part au secteur public. Les injonctions faites aux entreprises étant différentes de celles faites aux administrations, du fait même des spécificités présentées plus haut du modèle de laïcité français.

Avant d'opérer cette distinction en droit français, puis d'évoquer la jurisprudence, il convient de rappeler les grandes orientations du droit international puis du droit européen concernant ces questions.

a. Le droit international, européen et national : un cadre protecteur ?

La Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 et plus particulièrement les articles 10 et 11 seront les points de départ de notre revue de littérature du droit international. L'article 10 prévoit que « **nul ne doit être inquiété pour ses opinions, mêmes religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi** ». L'article 11 lui, énonce que « La libre communication des pensées, des opinions est un des droits les plus précieux de l'Homme : tout citoyen peut donc parler, écrire, imprimer librement, sauf à répondre de l'abus de cette liberté dans les cas déterminés par la Loi. ».

Le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946 (reprise par le Préambule de la constitution du 4 octobre 1958) promulgue quant à lui dans sont alinéa 5 le fait que « Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. **Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances** ».

Ensuite, la Déclaration Universelle des Droits de l'Domme et du Citoyen[1] du 10 décembre 1948 affirme dans son article 2 alinéa 1 que « chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamées dans la présente Déclaration, **sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion,** d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation. ».

La Constitution du 4 octobre 1958 précise dans son article premier que « **La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinctions d'origine, de race ou de religion.** Elle respecte toutes les croyances. Son organisation est décentralisée. ».

La convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales du 4 novembre 1950 énonce dans son article 9, les alinéas 1 et 2 relatif à la liberté de pensée, de conscience et de religion suivants :« 1- **Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction individuellement ou collectivement**, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites. 2- La liberté de manifester sa religion ou ses convictions **ne peut faire l'objet d'autres restrictions que celles qui prévues par la loi,** constituent des mesures nécessaires, dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publiques, ou à la protection des droits et des libertés d'autrui. »

Ces différents textes fondamentaux relatifs à la liberté religieuse à l'échelle internationale sont complétés par le Pacte international relatif aux droits civils et politiques en 1966. Ce pacte ajoute que « **Nul ne subira de contrainte pouvant porter atteinte à sa liberté d'avoir ou d'adopter une religion ou une conviction de son choix**. ». L'article 18 de ce même Pacte énonce des limites aux restrictions possibles à la liberté de religion ou de conviction par la citation suivante : « **La liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet que des seules restrictions prévues par la loi et qui sont nécessaires à la protection de la sécurité, de l'ordre et de la santé publics, ou de la morale ou des libertés et droits fondamentaux d'autrui.** ».

[1] Le 10 décembre 1948, les 58 États Membres qui constituaient alors l'Assemblée générale ont adopté la Déclaration universelle des droits de l'homme à Paris au Palais de Chaillot. Elle est traduite dans plus de 500 langues différentes.

Par la suite, la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne du 7 décembre 2000 énonce dans son article 10 que « 1- **Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion. Ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction individuellement ou collectivement, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites. 2- Le droit à l'objection de conscience est reconnu selon les lois nationales qui en régissent l'exercice**. ».

Enfin, pour terminer concernant le droit international et européen, il est important de citer la Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. La directive énonce la chose suivante : « La présente directive a pour objet d'établir un cadre général pour **lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en œuvre, dans les Etats membres, le principe de l'égalité de traitement** ».

L'ensemble des éléments présentés ci-dessus permettent d'affirmer que la liberté de conscience est reconnue en droit international comme une liberté fondamentale rappelée dans la quasi-totalité des textes cités. Une attention toute particulière est apportée par le législateur concernant les discriminations qui pourraient intervenir en raison des convictions religieuses. Si le droit international protège la liberté de conscience, **les relations entre la croyance et l'entreprise sont renvoyées à l'échelle nationale majoritairement**. Nous allons dans la section suivante établir un état des lieux du droit privé français concernant l'expression religieuse au travail. Nous proposerons ensuite un *focus* sur les règles qui s'appliquent dans le cadre de la fonction publique.

b. Le droit privé français : code pénal et/ou code du travail ?

En droit français, nombreuses sont les dispositions relatives à l'expression religieuse en contexte professionnel. Les sources de droit sont le code du travail mais également le code pénal. Il va s'agir ici de présenter les dispositions mais également leurs conséquences directes en pratique.

Tout d'abord nous avons choisi de citer l'article L. 1121-1 du Code du Travail qui rappelle que « **Nul ne peut apporter aux droit des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tache à accomplir ni proportionnées au but recherché**. ». Cet article permet de rappeler qu'en droit

privé, c'est le principe de liberté de religion et par conséquent de liberté de culte qui prime. A titre d'exemple, il est *a priori* permis en France de porter une kippa sur son lieu de travail ou encore de pratiquer la prière ou la méditation sur son temps de pause. **On remarque à nouveau l'usage et l'emploi du mot « justifié », dont nous avions rappelé plus haut l'étymologie.**

L'article 1321-3 du Code du Travail lui s'intéresse **au règlement intérieur et énonce qu'il ne peut contenir** « 1- Des dispositions contraintes aux lois et règlements ainsi qu'aux stipulations des conventions accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise ou l'établissement ; 2- **Des dispositions apportant aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché** ; 3- Des dispositions discriminant les salariés dans leur emploi ou leur travail, à capacité professionnelle égale, en raison de […] de leurs convictions religieuses, (…) ».

Récemment, via l'application de la loi Travail du 8 aout 2016, a été introduit dans le Code du Travail l'article L1321-2-1 qui précise que « **le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché**. ». Au regard de cet extrait de loi, il existe des cas pour lesquels une différence de traitement n'est pas une discrimination quand cela concerne des exigences professionnelles relatives à une activité ou des conditions d'exercice de celle-ci.

Si cet article permet l'introduction de limites, **le droit du travail énonce tout de même que ces limites ne peuvent être générales et absolues, ni s'appliquer à tous les salariés, sans distinction de professions ou de missions**. Les limites admises par la jurisprudence française concernent les champs suivants :

- **Le respect de l'organisation du travail**
- **Les règles de sécurité et d'hygiène**
- **Les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de la mission professionnelle**
- **L'organisation nécessaire à la mission**
- **Les impératifs liés à l'intérêt commercial ou à l'image de l'entreprise**
- **Le prosélytisme**

L'article 1132-1 du code du travail lui, s'intéresse à la période de recrutement et énonce qu'« **Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, […] en raison de […] de ses convictions religieuses (…)** ». L'alinéa 4 du même article précise d'ailleurs que « **Toute disposition ou tout acte pris à l'égard d'un salarié en méconnaissance du présent chapitre est nul** ».

Concernant l'exécution du contrat de travail, l'article 1221-1 du code du travail rappelle que « le contrat est exécuté de bonne foi ». L'alinéa 6 du même article énonce le fait que « **Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles […] et présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou ses aptitude**s. ». Autrement dit, les informations ne peuvent concerner la croyance ou la confession du salarié puisqu'il est demandé à l'employeur de ne pas en tenir compte dans sa prise de décision, et d'éviter tout comportement discriminant.

Il est toutefois possible et conseillé de demander si l'emploi du temps personnel et les exigences personnelles du salarié sont compatibles avec l'exercice des missions décrites. L'article 1133-1 précise lui, que « **L'article 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.** »

Concernant les sanctions auxquelles s'expose une organisation discriminante, le Code pénal lui rappelle dans l'article 225-1 ce qui constitue pénalement une discrimination : « **Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison […] de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, […] à une religion […]** ». Les mêmes dispositions s'appliquant aux personnes morales. Le nombre de recours juridiques ont d'ailleurs été relevés comme étant **en forte augmentation par Bennani et Barth (Synth : 2012).**

Enfin, l'article 225-2 énonce la sanction de « trois ans d'emprisonnement et de 45 000€ d'amende lorsqu'elle (ndlr : la discrimination) consiste : 1- À refuser la fourniture d'un bien ou d'un service ; 2- À entraver l'exercice normal d'une activité économique quelconque ; 3- À refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ; 4- À subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une

condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 […] ; 6- À refuser d'accepter une personne à l'un des stages visés par le 2- de l'article L412-8 du Code de la sécurité sociale. Lorsque que le refus discriminatoire prévu au 1- est commis dans un lieu accueillant du public ou aux fins d'en interdire l'accès, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et à 75 000€ d'amende. ».

Ces éléments de droit privé permettent une vue d'ensemble des règles applicables en matière de régulation du fait religieux en entreprise. Cette vue d'ensemble devra être complétée par une approche jurisprudentielle pour affiner notre propos. Avant cela, il convient d'évoquer dans la partie suivante les dispositions applicables au secteur public, et en particulier la question de la neutralité de l'agent public dans l'exercice de ses fonctions.

c. Le droit public français : quid de la neutralité des fonctionnaires ?

L'article 1 de la Constitution stipule que la France : « **assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion** ». Les agents publics, et par conséquent le service public, ne peut faire de différence, de préférence, de discrimination entre les citoyens dans la fourniture du service public.

Ce premier postulat est important puisqu'il permet de comprendre l'origine de la neutralité des fonctionnaires, en tant que porteurs d'une mission de service public. Les agents publics représentent donc l'Etat, et sont donc tenus à une stricte neutralité. En s'assurant de cette neutralité, le législateur souhaite garantir une autre obligation pour les agents publics, celle de l'égalité des usagers face au service public. Notons par ailleurs que cette question de neutralité concerne également les entreprises qui portent une mission de service public et ce par délégation[1]. En cas de non-respect de ce principe de neutralité, l'agent public s'expose à la sanction du juge du tribunal administratif compétent. **Les précédentes dispositions n'empêchent pas qu'il soit possible de s'adapter aux contraintes des croyants de manière ponctuelle comme il est aujourd'hui possible de le faire dans le cadre des « Autorisations d'absences pour fêtes religieuses ».**

Ensuite, si le principe de neutralité s'impose aux agents porteurs d'une mission de service public, il en est tout autrement pour les usagers du service public, en position de « simples » citoyens. Pour eux, c'est la liberté d'expression des convictions religieuses qui prime, comme pour les « clients » du secteur privé.

[1] Cour de cassation, CPAM Saint-Denis, 19 mars 2013

La Charte de la Laïcité dans les services publics de 2007 rappelle à ce propos que **« les usagers des services publics ont le droit d'exprimer leurs convictions religieuses dans les limites du respect de neutralité du service public, de son bon fonctionnement et des impératifs d'ordre public, de santé et d'hygiène »**. De nombreuses communes ont par ailleurs travaillé sur des chartes de la laïcité, afin de rappeler un cadre existant à leurs agents, et rappeler leur attachement à ce principe (*Annexe 4: Charte de la laïcité des villes d'Allonnes et de Besançon*). Par ailleurs, dés 2012, le sujet de l'application du principe de laïcité était au programme du concours d'Attaché[1] (catégories A – cadres), et plus récemment (*annexe 5*) à celui du concours de Rédacteur (Catégorie B – encadrant de proximité), témoignant, s'il y en avait encore besoin, de l'importance du sujet et de la nécessité de le maîtriser non seulement aux échelons de management stratégique mais aussi de management de proximité.

Le conseil constitutionnel via son Traité établissant une Constitution pour l'Europe du 19 novembre 2004 énonce qu'il est interdit « **à quiconque de se prévaloir de ses croyances religieuses pour s'affranchir des règles communes régissant les relations entre les collectivités publiques et les particuliers** ».

Une limite est toutefois observable concernant ses « règles communes » édictées plus haut, qui concerne directement l'une des catégories de fait religieux que nous allons étudier, provient de la **Circulaire du 10 février 2012 relative aux « autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses des différentes confessions »**. Ce document, reporté en *annexe 6*, comprend une liste des fêtes répertoriées par l'Etat, et stipule que les administrations peuvent accorder aux agents des autorisations d'absence à l'occasion de certaines fêtes religieuses non catholiques ou protestantes. Ces autorisations d'absence sont accordées, sous réserve des nécessités de service [2].

Ces autorisations d'absences sont donc soumises à l'adhésion à un culte, et ne concernent que les croyants. Cette circulaire est applicable, à la liberté de l'administration (« peut »), dans un contexte de liberté de croire, de ne pas croire, mais aussi de changer de religion, et ce autant de fois qu'on le souhaite (dans l'année ?).

Elle **ne s'applique donc pas aux non croyants, dont l'Etat ne dispose pas non plus de liste.** Les collectivités qui l'appliquent ne doivent d'ailleurs pas conserver la liste des agents

---

[1] https://www.cap-concours.fr/administratif/preparation-aux-epreuves/annales-corrigees/session-2012-2e-epreuve-d-admissibilite-note-specialite-administration-generale-att_ann_02 (consulté le 08/08/2017)

[2] https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2012/C_20120210_0002.pdf (consulté le 08/08/2017)

concernés et des jours[1]. Notons également que **pour les fêtes non répertoriées, l'appréciation est laissée libre à l'agent en charge d'attribuer le congé**. Nous verrons plus loin que cette circulaire n'est pas sans poser de questions, à la fois dans son applicabilité, et dans son application.

La neutralité des fonctionnaires et la liberté d'expression des usagers du service public étant rappelées, il convient désormais de présenter la tendance jurisprudentielle de ces dernières années afin d'affiner notre analyse des textes juridiques en vigueur concernant le FRT, qui visera à démontrer l'enjeu en matière de justice perçue de ces décisions, qui parfois sont le fruit d'aller-retour qui peuvent apparaitre contradictoires.

d. Une jurisprudence en stabilisation ?

Quelques cas d'entreprise ont entrainé des décisions qui font aujourd'hui jurisprudence. Nous allons mentionner les principales et expliquer leurs implications concrètes sur la vie en entreprise.

Les décisions sont finalement assez nombreuses et remontent dans le temps. **Dès 1981[2], un salarié contestait un licenciement prononcé à son encontre pour s'être absenté sans autorisation le jour de l'Aïd-el-Kebir.** Il invoquait sa liberté de religion. La Cour valide le licenciement pour absence injustifiée. Ici, c'est donc bien le fait que l'individu n'ait pas sollicité cette absence, par exemple par une demande de congé, qui a été sanctionné, et pas le motif de l'absence en lui-même, mais plutôt sa nature « injustifiée ». Priorité donc à l'activité de l'entreprise sur les considérations religieuses.

En mai 1986[3], **un salarié refuse de passer une visite médicale pour des raisons religieuses alors qu'il s'était déjà soumis à la visite médicale par le passé. Son entreprise le licencie pour cause réelle et sérieuse.** La Cour rejette le pourvoi en cassation et valide de fait le licenciement prononcé à l'encontre de l'individu. Encore une fois, la visite médicale est une exigence légale, et l'invocation de sa foi pour s'y soustraire n'est donc pas possible, puisque les exigences professionnelles et ici sanitaires prennent le pas sur les convictions religieuses des collaborateurs.

---

[1] http://questions.assemblee-nationale.fr/q13/13-91017QE.htm (consulté le 08/08/2017)
[2] Cour de Cassation, Chambre sociale, du 16 décembre 1981, 79-41.300
[3] Cour de Cassation, Chambre sociale, du 29 mai 1986, 83-45.409

Trois années plus tard, **en 1989[1], un employeur ajoute à son règlement intérieur une disposition interdisant toute discussion religieuse ou politique sur le lieu de travail. Le Conseil d'Etat estime que cette disposition est irrégulière puisqu'elle n'est pas proportionnée au but recherché et qu'elle n'est pas directement liée aux sujétions des salariés.** En effet, la simple discussion sur le lieu de travail, si elle ne perturbe pas l'activité de l'entreprise et sa finalité, ne saurait être condamnable, ni même restreinte, sauf conditions clairement énoncées.

Nouveau jugement, **en 1998[2], lorsqu'un salarié travaillant au rayon boucherie depuis 2 ans a estimé que le contact avec la viande de porc n'était plus compatible avec ses croyances. Il a demandé une mutation à son entreprise qui n'a pu lui fournir. Il a été licencié pour cause réelle et sérieuse et réclame des indemnités**. La Cour de Cassation estime que le licenciement est valide et estime que « S'il est exact que l'employeur est tenu de respecter les convictions religieuses de son salarié, celles-ci, **sauf clause expresse, n'entrent pas dans le cadre du contrat de travail et l'employeur ne commet aucune faute en demandant au salarié d'exécuter la tâche pour laquelle il a été embauché dès l'instant que celle-ci n'est pas contraire à une disposition d'ordre public.** ». C'est bien donc à sa fiche de poste, annexée au contrat de travail, que le salarié est renvoyé par le juge. De plus, dans cette affaire, le salarié a témoigné de cette incompatibilité entre sa religiosité et sa professionnalité deux années après avoir débuté son activité dans l'entreprise.

En 2010[3], un ingénieur pour une société de technologies est licencié pour faute grave car il a fait volontairement perdre un marché à son entreprise en indiquant au client qu'il refusait de prendre le projet puisque celui-ci se déroulerait au Moyen-Orient et que cela impliquait des risques pour sa santé. La Cour de Cassation juge le licenciement non fondé car l'intentionnalité n'est pas prouvée dans la volonté de faire échouer le projet d'une part mais aussi que la santé du salarié aurait pu être mise en danger en raison de sa religion d'autre part. Cette décision avait entraînée des réactions de surprise à l'époque, mais il faut bien distinguer ici l'intentionnalité de la perte du marché qui n'est pas démontrée (c'est sur ce point précis que l'argumentaire du licenciement était appuyé) de la mise en danger potentielle de l'individu en raison de sa foi, certes confirmée par le juge, mais qui n'est qu'un élément complémentaire de la décision.

[1] Conseil d'Etat, 1 / 4 SSR, du 25 janvier 1989, 64296
[2] Cour de Cassation, Chambre sociale, du 24 mars 1998, 95-44.738
[3] Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 12 juillet 2010, 08-45.509

En juillet 2015[1], lorsqu'un agent de sécurité est licencié pour faute grave pour avoir diffusé pendant le temps de travail un message comportant « une connotation politique et religieuse, totalement inappropriée dans une entreprise laïque ». Le message indiquait qu'une marque qui vend ses produits sous le label *hallal* vendait en réalité des produits contenant du porc. Il a été diffusé sur un téléphone professionnel. Il s'agissait d'un appel au boycott. La Cour de Cassation estime qu'il ne s'agit pas ici d'un abus de la liberté d'expression et casse la précédente décision qui confirmait le licenciement. Ce jugement pose fortement la question de la caractérisation de la notion de prosélytisme en droit, et interroge sur la marge de manœuvre des décideurs qui ne souhaiteraient pas que des outils professionnels et donc financés par la structure ne soient utilisés par les salariés pour diffuser des messages politiques ou religieux.

La loi travail du 8 aout de 2016, évoquée plus haut, posait la possibilité de restreindre les manifestations visibles de religiosité au travail. **Dans un arrêt du 22 novembre 2017[2] la Cour de cassation a confirmé cette possibilité et a précisé les conditions de l'application de cette loi.** Le jugement portait sur une affaire avec une salariée musulmane d'une SS2I, qui avait toujours porté le voile au travail, et qui avait été licenciée car elle refusait de le retirer à la demande d'un client chez qui une intervention était prévue. **L'argument avancé par la société Micropole était celui de l'intérêt commercial, puisque la société risquait selon elle de perdre le marché en cours avec la société Groupama, qui avait fait la demande de retrait du signe religieux. Cette affaire, qui aura finalement durée 10 années, vient de s'achever par une décision[3] de la Cour d'appel de Versailles, qui a déclaré le licenciement nul et condamné la société Micropole à payer plus de 15 000€ d'indemnité à son ancienne salariée**.

Rappelons tout de même que la Cour de cassation précisait que « l'employeur […] peut prévoir dans le règlement intérieur de l'entreprise ou dans une note de service […] une clause de neutralité interdisant le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail, dès lors que cette clause générale et indifférenciée n'est appliquée qu'aux salariés se trouvant en contact avec les clients […] », alors que **certains observateurs ont mis en avant le fait que cette première décision confirmait le droit de porter le voile, on pouvait plutôt y lire la confirmation du droit de l'interdire.**

---

[1] Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 1 juillet 2015, 14-13.871
[2] Arrêt n° 2484 du 22 novembre 2017 (13-19.855) - Cour de cassation - Chambre sociale - ECLI:FR:CCASS:2017:SO02484
[3] Cour d'appel de Versailles, 18 avril 2019.

C'est bien l'absence de cette disposition dans le règlement intérieur de Micropole qui a été jugée, et donc le caractère infondé de l'ordre donné à la salariée de retirer son voile. Par ailleurs, l'entreprise était tenue à une obligation de reclassement sans contact avec la clientèle, ce qui ne lui avait pas été proposée. C'est donc bien une question de formalisme de l'interdiction qui a été jugée et pas une question d'interdiction du signe en lui-même, dont la possibilité, et la légalité sont confirmées[1].

Finalement, le droit Français, permet aujourd'hui à l'entreprise privée via le règlement intérieur de réguler l'expression religieuse en contexte professionnel. Dans le secteur public, c'est la neutralité qui s'applique. En page 5 de **l'avis du Comité, l'auteure rappelle que dans le secteur privé « la liberté, y compris religieuse, est la règle ; l'interdiction, étant l'exception, est étroitement circonscrite à la nature de la tâche à accomplir, sous réserve de sa stricte proportionnalité au but poursuivi »** (p.5). Les critères énoncés autorisant les limitations de l'expression religieuse sont : « **le fait religieux ne doit pas s'opposer aux règles de sécurité ou d'hygiène, ne doit pas constituer du prosélytisme, ne doit pas entraver l'organisation du travail ni la mission pour laquelle le salarié a été embauché, ni l'organisation du service, ou encore les impératifs commerciaux liés à l'intérêt de l'entreprise** » (plus de détail ici[2]). Comme a pu l'écrire Gherardi, « l'important est de ne jamais perdre de vue les raisons historiques pour lesquelles toutes les grandes chartes de défense des droits de l'Homme ont réservé une place particulière à la liberté de conscience et de religion » (2017, p.86).

Conclusion

Ces éléments légaux et jurisprudentiels constituent des avancées nécessaires pour les entreprises en quêtes de repères concernant les questions religieuses[3]. Toutefois, la densité jurisprudentielle, si elle concoure bien à la précision des possibles offerts aux décideurs ne saurait répondre à toutes les interrogations managériales. Prenons l'exemple de l'interdiction possible du port de signes religieux, qui pose des problèmes clairs d'objectivation des critères de mise en œuvre de cette interdiction.

---

[1] https://www.ufal.org/laicite/voile-en-entreprise-non-la-justice-ne-confirme-pas-le-droit-de-le-porter/ (consulté le 24/04/2019)

[2] https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/05/gestion_religieux_entreprise_prive-avril2018.pdf (consulté 24/04/2019)

[3] http://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113 (consulté le 24/04/2019).

Galindo illustre ce questionnement par le cas d'un salarié qui se présenterait en djellaba[1], qui est un vêtement à essence culturelle, mais qui peut tout de même créer des inférences et qui active des stigmates de nature religieuse chez ceux qui observent cet accoutrement. D'autres questions sont mises en avant par l'autrice, s'agissant notamment des relations entre les hommes et les femmes, ou du refus d'usage d'un matériel précédemment utilisé par une personne du sexe opposé. Finalement, le droit ne semble pas apporter de réponse aux faits religieux qu'Honoré (2016) classe parmi les faits transgressifs, c'est-à-dire ayant une dimension transformationnelle, souvent politique.

L'idée selon laquelle les normes modèlent les comportements est une idée qui existe depuis un certain temps, notamment en psychologie sociale. Le règlement intérieur, quand il est explicite, pourrait concourir à une certaine harmonie décisionnelle et constituer un élément d'appui dans l'exercice du courage managérial.

La dynamique de groupe est aussi importante que la règle (voire plus importante : Cialdini et al. 1990 ; Goldstein et al. 2008 ; Kallgren et al. 2000 ; Reno et al. 1993), les actes managériaux sont aussi nécessaires pour instaurer un climat de justice perçue, facilitant l'acceptation des décisions. Par les fondements posés par la justice, les éléments de jurisprudence en somme, mais aussi par la recherche d'une perception de justice par les collaborateurs, on obtient une dualité de respect du droit et de sentiment de justice que nos résultats amènent à considérer comme essentielle à la gestion des comportements religieux au travail.

Mais en quoi une approche par la justice organisationnelle apparaît pertinente ? Quelle est la responsabilité de nos pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines dans l'émergence de cette question religieuse au travail ? En quoi les injonctions contemporaines à la diversité et à l'inclusion ont pu jouer un rôle dans cette émergence ? Et enfin en quoi, les théories de la justice organisationnelles posent des fondements pertinents concernant notre objet d'étude dans la lignée de cet état de fait ? Le chapitre suivant apporte une réponse à ce triple mouvement : une individualisation des pratiques, un passage de la promotion de la diversité à l'inclusion, l'émergence d'un besoin justice. Nous y poserons également notre problématique et nos questions de recherches, pour clôturer cette première partie consacrée à la revue de la littérature.

[1] https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/non-le-droit-ne-peut-tout-regler-en-matiere-de-religion-en-entreprise-672507.html (consulté le 24/01/2019).

CHAPITRE 4 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE COMME REVELATEUR ET NECESSITE EMERGENTE

1) **Le « venez comme vous êtes » mis en responsabilité**
2) **Du management de la diversité à l'inclusion**
3) **La justice organisationnelle comme révélateur**
4) **Problématique et questions de recherche**

Résumé du chapitre 4 :

Les pratiques d'individualisation et de personnalisation des ressources humaines conduisent les individus à se présenter au travail « comme ils sont ».

Cela coïncide avec les injonctions contemporaines et renforcées d'abord à la promotion de la diversité, puis à l'inclusion des personnes au travail, dans tous les aspects de leur identité, y compris religieux.

Ces injonctions, confrontées au double mouvement sécularisation globale/retour du religieux marginal peuvent conduire à des perceptions de justice et d'injustice. Les quatre dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) constituent un cadre théorique pertinent au regard du contexte français et des pratiques de GRH observables.

Nous allons donc travailler sur les apports de ces théories de la justice organisationnelle pour comprendre et repenser la régulation du fait religieux au travail.

Introduction

> « **Le méthodologisme se signale encore dans l'emploi des cadres théoriques. L'angoisse de ne pas être scientifique est telle qu'il faut toujours se raccrocher à un cadre théorique, coûte que coûte. Une théorie n'est pourtant rien de plus qu'un outil ou une boîte à outils conceptuels**. Rien n'impose, sur le plan épistémique, de toujours aller en chercher une sur les rayons de la littérature.
>
> On peut très bien, dès lors que l'on observe une certaine rigueur, se constituer ses propres outils théoriques. Mais là encore, l'inquiétude qui semble travailler les sciences de gestion commande d'aller se réfugier dans de confortables cocons théoriques, quitte à ce qu'ils ne soient pas vraiment, voire pas du tout, adaptés au développement d'une réflexion originale et rigoureuse : néo-institutionnalisme, théorie acteur-réseau, théorie des conventions, mimétisme girardien, etc. Qu'importe le flacon, tant qu'on a l'ivresse théorique. » (Lamy, 2015)

La recherche d'un cadre théorique pertinent agissant comme grille de lecture, d'analyse et de compréhension le tout à la fois nous semble un enjeu important dans le processus d'élaboration en sciences de gestion. Notre souci principal était, lors du choix des éléments théoriques mobilisés, de ne pas « tordre » une grille de lecture pour l'appliquer à nos résultats, comme nous pouvons parfois le lire, et bien sûr, de ne pas non plus trahir nos résultats pour les appliquer au cadre théorique retenu. Ainsi, notre proposition est une proposition englobante, ouverte et laissant place au nécessaire travail d'interprétation, tout en fournissant des repères intéressants.

Nous présentons dans un premier temps le mouvement empiriquement perceptible des pratiques de gestion des ressources humaines de personnalisation et d'individualisation que nous utilisons à la fois comme grille de lecture et comme cause de l'émergence du fait religieux en contexte professionnel comme réel « sujet » de management.

Par la suite, nous présentons le champ de recherche du management de la diversité et particulièrement les travaux et préoccupations récentes des entreprises à l'inclusion des personnes et de toutes les facettes de leur identité, au moins s'agissant de l'affichage. La confrontation de ces deux mouvements, à la fois de personnalisation des pratiques et d'inclusion des personnes nous conduit à **présenter le cadre théorique de la justice**

organisationnelle (ci-après dénommée JO) comme pertinent pour l'analyse des résultats de cette recherche.

Nous terminons ce chapitre par la présentation de notre problématique de recherche, des questions associées, et des propositions que nous formulons à l'aune de la revue de la littérature.

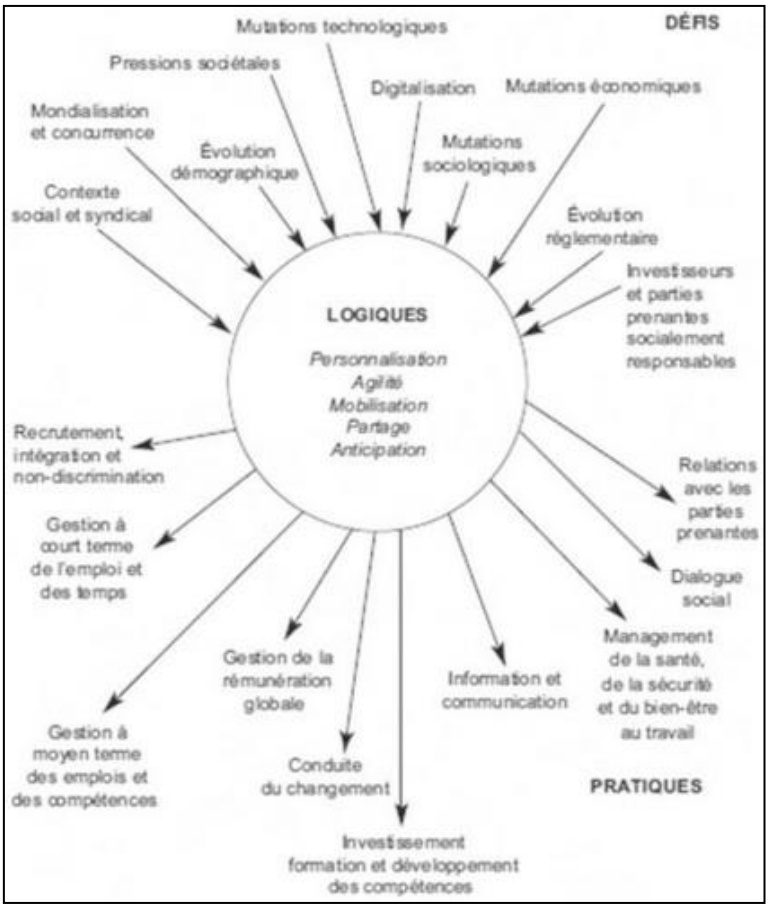
1. Le « venez comme vous êtes » mis en responsabilité

Nous abordons dans un premier temps la GRH contingente, puis nous présentons les évolutions perceptibles en matière d'individualisation des pratiques qui en découlent.

a. L'approche contingente au cœur des pratiques ?

Dans son Gestion des Ressources Humaines (2015), réédité et actualisé annuellement, Perretti présente l'approche contingentielle de la gestion des ressources humaines (Figure 3).

Figure 3 : Le modèle contingentiel de la GRH (Perretti, 2015, p.2)



Dans ce modèle il présente par une lecture descendante les défis qui se présentent à la fonction ressources humaines, auxquels l'entreprise répond selon lui par des logiques qui

induisent un certain nombre de pratiques. **Dans son schéma il présente notamment comme défis les « mutations sociologiques » qu'il développe ensuite plus loin (p.5) par le vocable « Mutations sociologiques et diversité »**. Si l'auteur n'évoque, certainement par soucis de synthèse, pas précisément les questions liées à l'origine, la nationalité ou même la religion, il est intéressant de noter que dans un ouvrage synthétique et introductif à la gestion des ressources humaines, **parmi une liste de 10 grands défis majeurs posés à la GRH, on puisse trouver la diversité des profils, et donc des attentes des collaborateurs**.

Parmi les logiques mises en avant par l'auteur, on trouve celles d'agilité, de mobilisation, d'anticipation mais aussi de partage de la fonction ressources humaines. S'ajoutent à cela les logiques de personnalisation, sur lesquels nous souhaitons particulièrement revenir. Nous précisons par ailleurs que nous avons mobilisée cette approche dans plusieurs communications que nous avons pu proposer pendant l'écriture de cette thèse, toujours dans le soucis de présenter les injonctions contemporaines à l'individualisation des expressions, la prise en compte de la singularité des besoins, et donc les pratiques managériales et les attentes corrélées - explicites ou implicites - qui en découlent (Gaillard 2017, 2018a, 2018b). Notre proposition vise à considérer que les pratiques qui découlent de cette logique que nous allons décrire, font entrer le management des ressources humaines, et par conséquent le management de proximité, touché par le partage de fonction RH, dans une perspective de prise en compte individualisée des besoins.

b. Une personnalisation actée et durable ?

La logique de personnalisation ou d'individualisation des ressources humaines est perceptible dans plusieurs activités propres. **En matière de gestion de carrières, de politiques de rémunération, de gestion et de maîtrise des temps de travail, ou encore de communication** (Pichaut et Nizet, 2000). Les entreprises semblent s'impliquer de plus en plus dans ce sens (Arnaud et al., 2009). **Une des origines de ce phénomène est la capacité croissante des individus à choisir en contexte extra-professionnel** (couple, enfants, consommation, adhésion à des communautés). L'entreprise, qui ne proposait encore que peu d'espaces de choix doit réagir, du fait de ce mouvement perceptible en extra-professionnel. Cela peut se traduire par une organisation personnalisée du travail qui va permettre d'équilibrer le rapport entre les besoins de l'entreprise et ceux du salarié (Cerdin et al. 2005). **La diversification des attentes du salarié est grandissante, d'autant que l'autonomie souhaitée par l'entreprise en retour l'est également** (Boyer et al., 2005), comme en atteste

par exemple la réforme de la formation professionnelle[1]. L'implication au travail, elle aussi de plus en plus affective, encourage l'entreprise, en tant que foyer, à s'intéresser aux personnes, singulières, sommes d'individualités qu'il n'est plus ni possible ni souhaitable de considérer comme une masse aux besoins homogènes.

A titre d'illustration, dès 2005, 82,8% des membres d'un groupe d'experts RH (praticiens, chercheurs et consultants RH) se disaient « en accord » avec l'expression selon laquelle « *L'individualisation de la GRH sera croissante. La GRH va connaitre le même développement que le marketing : une orientation one to one*. » (Boyer et al., 2005, p. 205). **Si la carrière, la rémunération ou encore la formation ont été les fonctions pilotes, ce management inclusif (Sullivan et Heitmeyer, 2008) se propage vers toutes les fonctions RH et fait partie des outils de reconnaissance et de valorisation du capital humain.** La personnalisation de la GRH répond également à la diversité constatée des salariés (Peretti 2006**). Ils ne sont plus (l'ont-ils déjà été ?) une masse compacte aux besoins identiques, principalement de subsistance et de sécurité au sens pyramidal de Maslow** (1942). Les entreprises communiquent sur leurs pratiques et ce faisant, conduisent les salariés à devenir des clients dont il faut satisfaire les besoins et les attentes (Arnaud et al., 2009). C'est à ce titre qu'il est possible de décrire les pratiques de gestion des ressources humaines comme nous aurions pu décrire la stratégie marketing d'une chaine internationale de *fast food* : le « venez comme vous êtes » est à l'œuvre. **Considérer le salarié comme un client c'est aussi le séduire, cibler ses besoins, connaître ses particularités et donc les accepter (sous conditions de compatibilité).** Considérer le salarié comme un client revient bien à lui envoyer un message de type : « venez comme vous êtes » et lui proposer une GRH à la carte (Bouchikhi et Kimberly 1999 ; Cerdin et al. 2005) !

Au-delà même d'une littérature proprement RH, la réflexion sur l'épistémologie à laquelle Martinet et Pesqueux se sont livrés en 2013, directement en lien avec la discipline, permet à la fois d'achever et de renforcer ce constat individualisant (p.29) :

> « **Les évolutions *meso* et macro-scopiques – en partie façonnées par les pratiques de GRH – ont accéléré le dépérissement d'un champ entier : celui des relations sociales ou industrielles, à l'intersection de la gestion, du droit et de la sociologie du travail, […], au profit d'approches centrées sur l'individu, son employabilité, ses**

[1] Loi du 5 mars 2014 qui demande aux salariés d'être « acteurs de leurs carrières ». Le Compte Personnel de Formation du 1er janvier 2015 s'inscrit dans cette démarche.

compétences, son développement personnel, son coaching… à mesure de la montée du néolibéralisme et de la figure de l'homo-*oeconomicus* ».

Ce constat mettant en lumière la responsabilité des logiques et pratiques de GRH n'est pas suffisant pour expliquer la hausse de visibilité des faits religieux en entreprises. Les évolutions législatives, à commencer par les lois Auroux en 1982[1], ou encore la directive européenne sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, entérinée à l'échelle nationale par les Lois Aubry[2], attestent d'un positionnement politique de « lutte contre les inégalités ». Dés 2004, le lancement de la Charte de la Diversité en entreprise témoigne d'un positionnement nouveau de « promotion de la diversité ». Ces éléments nous conduisent à nous intéresser au champ de recherche lié au management de la diversité et plus particulièrement à poser la question de l'approche inclusive, qui peut en quelque sorte faire office de cadre théorique pertinent pour comprendre et analyser certaines postures individuelles ou collectives. **Car effectivement, il parait « illusoire d'imaginer laisser à la porte de l'entreprise une caractéristique personnelle importante de l'identité et des comportements de la personne » (Thevenet, 2011, p.33).**

La section suivante est consacrée à la présentation du management la diversité en tant que champ de recherche et de l'inclusion en tant que cadre pratique naissant faisant sens pour notre étude.

2. Du management de la diversité à l'inclusion

« Diversité *:* État de ce qui est divers. Synon. *différence, hétérogénéité, variété. »*[3]

« *Regroupement de toutes les différences visibles ou invisibles relatives au sexe, à l'âge, au milieu socio-culturel, à la race, à l'aptitude physique* ». (Commission européenne).

Le mot diversité est encore aujourd'hui utilisé dans de nombreux contextes, mais nous sommes bien forcés de constater que son emploi en contexte professionnel est de plus en plus fréquent, dans tous les secteurs d'activités, mais aussi à tous les niveaux de responsabilités.

a. L'incontournable promotion de la diversité ?

[1] Loi du 4 août 1982 qui prévoit l'interdiction de toute discrimination : « aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses ».
[2] Loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui a étendu le pouvoir des inspecteurs du travail dans cette optique.
[3] http://www.cnrtl.fr/definition/diversit%C3%A9 (consulté le 16/04/2019)

Autrefois plus prononcé par des individus en charge de la mettre en œuvre (politiques, dirigeants, chargés de mission ou responsables diversité), **la diversité fait aujourd'hui partie des (pré)occupations de nombreux managers de proximité, des syndicats, mais aussi des collaborateurs eux-mêmes.**

Ce vocable a progressivement remplacé celui de lutte contre les discriminations, comme s'il l'englobait, et comme s'il était désormais une condition de mise en œuvre de la très française égalité (des droits et des chances).

> « **La diversité est présentée comme quelque chose qu'il faudrait rétablir, réaliser, alors qu'elle devrait au contraire émerger naturellement comme un résultat logique de l'égalité des chances et des droits.** » (Sabeg, 2006, p.12).

Ce terme a dans un premier temps émergé aux Etats-Unis, notamment dans le cadre d'expressions minoritaires pour l'accès aux droits, et encouragé par la mise en œuvre de politiques d'égalité des chances dans les années soixantes (Scotto et al., 2008).

Cette diversité, concept et objectif à atteindre, est donc difficilement mobilisable en tant que cadre théorique[1]. Toutefois ces enjeux semblent importants (Naschberger, 2008 in Cailleba et Cuevas 2009) :

> « Accroître la performance économique de l'entreprise en assurant innovation et performance en même temps qu'une plus grande proximité avec le client (Peretti, 2007) ; Optimiser la gestion des ressources humaines (Foster *et al.*, 2005 ; Dameron et al., 2007) ; Attirer de nouveaux talents (Ng *et al.*, 2005) compte tenu de la pénurie de talents à venir (*papyboom*, etc.) et de l'ouverture de nouveaux marchés ; Limiter le risque juridique et appliquer les normes internationales plus exigeantes en matière de diversité (Peretti, 2007); Renforcer l'image et la réputation de l'entreprise (Fombrun, 2005) ; Faire preuve d'un engagement socialement responsable. »

Elle se traduit dans un premier temps par des objectifs directement liés au recrutement, notamment par la mise en place d'actions de discriminations positives (Bender, 2004). Plutôt *business case* au départ, Cornet décrit ce « besoin de diversité » **comme s'articulant**

[1] Un collègue doctorant, s'est vu par exemple opposé, lors de son entretien pour l'obtention d'une bourse doctorale, que « ce que vous [qu'il] appelez management de la diversité ne constitue pas en soit un cadre théorique ».

autour de deux pôles : l'un marketing et lié à la performance de l'entreprise, et l'autre, davantage éthique, facilité et encouragé par les activités et actions RSE (2002).

Si les objectifs de la gestion de la diversité semblent plutôt clairs, il est très complexe, y compris en littérature, de définir précisément ce que l'on entend par diversité en tant que caractéristique humaine (**qui n'est finalement pas divers ? pourquoi certains le seraient plus que d'autres ?).** Cette limite aurait d'ailleurs pu être anticipée, puisqu'il est toujours complexe d'essentialiser dans une définition concise un terme qui désigne l'hétérogénéité. Par ailleurs, si l'on inscrit ce vocable dans la lignée des travaux sur les discriminations, et que l'on met en perspective notre essai de définition avec la course aux critères observées (l'un des derniers étant la domiciliation bancaire), cela ne fait que confirmer que le management de la diversité ne sera pas une grille de lecture suffisante pour ce travail de recherche.

b. Inclusion et diversité : même combat ?

Toutefois, la vague de sensibilisation concernant cette question de la diversité, bien souvent présentée comme un défi aux entreprises a conduit ces dernières, certainement en même temps que les sociétés au sein desquelles elles exercent, à se poser la question de l'inclusion, ou plutôt du caractère inclusif de leurs pratiques, **pour instaurer l'inclusion en tant que logique d'action managériale, intriquée aux modes de faires professionnels.**

S'agissant de l'inclusion, il s'agit également d'un vocable/outil à manier avec précaution. **De plus en plus de services auparavant sobrement nommés « Diversité » et leurs « chargés de mission », sont désormais renommés « Diversité et inclusion », comme s'il n'était plus envisageable de manier ou de penser les notions distinctement, où que l'on n'était pas tout à fait capable de les distinguer.**

Récemment, l'Association Française des Managers la Diversité (AFMD) a publié un ouvrage issu du travail de deux consultants intitulé *L'inclusion dans les organisations, de la posture à la pratique* (2018), proposant « *4 piliers* » à l'action inclusive. Les auteurs incitent les praticiens à « *aborder la diversité de façon transversale* (1) » (p. 18), « *respecter l'unicité de chacun-e tout en préservant le partage* (2) » (p.24**), « *déployer un modèle d'équité et un sentiment de justice* (3) »** (p. 26) et enfin « *stimuler une coopération intégrative* (4) » (p. 30). Dans leur production, les auteurs ne proposent pas à proprement parler de définition de l'inclusion, considérée comme une démarche plutôt qu'un concept. L'approche est donc ici

pratique, certains chercheurs se sont toutefois essayés à l'exercice théorique, et ce dans diverses disciplines.

Charles Gardou, anthropologue de la diversité humaine décrit sa « *société inclusive* », le plus souvent sous l'angle du handicap en précisant que **nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social et que la norme ne saurait être définie. Il prolonge en expliquant qu'il ne peut y avoir dans une telle société de vie minuscule ou majuscule, il consacre le droit d'exister au-delà du simple droit de vivre, et vante l'équité et la liberté comme droits inaliénables de tout être humain** (2016[1]).

Dans un essai de dialogue entre management et philosophie, Barth et Martin évoquent le « *respect dû à la personne* » (2014, p. 261) après avoir échangé sur les quatre « *grands sujets à respecter en management* » (p. 258-260). Le philosophe co-auteur cite ensuite Kant, citation qui prend tout son sens dans cette approche théorique : « ***Traite ta personne et celle d'autrui toujours en même temps comme une fin, et jamais seulement comme un moyen*** » (p. 262).

La centralité de la dette de reconnaissance de l'entreprise apparaît intuitivement dans notre exercice de construction théorique. L'interconnexion entre l'individu et son environnement semble également essentielle, d'ailleurs, en mathématique, on définit l'inclusion comme le rapport entre deux ensembles dont l'un est entièrement compris dans l'autre.

> « *« Insérer » une personne peut donner l'impression qu'on la déforme pour la faire entrer dans une autre forme, et lui laisser entendre que l'échec est totalement de son fait, et qu'elle n'est pas capable de « s'insérer ». « Inclure » est un acte collectif, qui donne un rôle aux employeurs et à tous les intermédiaires du marché du travail.* » (Rapport à la Ministre du travail, « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », 16 janvier 2018, p.15)

Une prise de recul politique nous amène à la lecture du rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » paru en 2018[2]. Dans ce rapport commandé par la Ministre du travail, à nouveau, pas de définition du concept, que l'on aborde par ce qu'il n'est pas. On pourrait presque supposer que l'on oppose ici l'inclusion à l'assimilation, et c'est justement ce glissement cognitif qui est intéressant dans le cadre de nos travaux. Dans nos lectures, on

[1] Gardou C. (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Editions érès, Paris.

[2] « RAPPORT SUR L'INCLUSION PAR L'EMPLOI, LA FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT », remis à la Ministre du Travail par Borello J-M. et Barfety J-B. (2018)

imagine volontiers un consensus sur l'idée selon laquelle inclure et émanciper serait contradictoire, voir paradoxal, nous y reviendrons.

Par ailleurs, et pour synthétiser notre approche conceptuelle de l'inclusion, il est envisageable de comparer l'entreprise à l'école qui a d'abord abordé cette question de l'inclusion sous l'angle de la séparation, créant des filières spécialisées pour le handicap par exemple. Selon cette approche l'enfant est soustrait du milieu « *normal* », et éduqué séparément. Ensuite l'école a travaillé à l'intégration sur des temps choisis, ou a proposé d'intégrer certains enfants seulement, selon que l'on imaginait qu'ils souffriraient moins que les autres. L'inclusion pour l'école c'est finalement reconnaître les difficultés existantes, et travailler davantage sur le système d'accueil que sur l'individu accueilli. Effectivement l'inclusion présuppose une place à tous, pour tous, et par tous au sein du système (Le Capitaine, 2013).

Les travaux récemment publiés par l'AFMD concernant la mise en œuvre de l'équité, issus d'une méthode conduite par des praticiens nous ont amené à nous poser la question de la place de la justice dans le processus d'inclusion. **En effet, les auteurs présentent la justice comme une condition de mise en œuvre de l'inclusion, et présentent l'équité sur le même plan que la justice.**

Enfin, lorsqu'ils nous invitent à « repenser à la diversité à l'ère postmorderne », Bruna et Ducray (2018), abordent cette question sous l'angle de la JO, pour laquelle les auteurs confirment la pertinence de l'approche en quatre dimensions que nous allons présenter ci-après. **L'un des auteurs, en l'occurrence une autrice, associées à d'autres chercheurs, ajoutera par la suite une perspective « lévinassienne »,** et proposant la diversité, et plus particulièrement sa promotion comme « un moyen d'améliorer la cohésion organique d'entités déjà différenciées par la sociologie (en termes de profils, parcours, compétences, sexes, âges, origines, conditions…) et la psychologie de leurs membres (caractère, personnalité, aspirations…), **en renforçant le respect mutuel, le sentiment et l'effectivité de la Justice** » (Bruna et al. p.90). Si la composante identitaire religieuse n'est pas directement citée dans l'extrait précédent, les perspectives de ce cadre théorique pour la contribution à l'étude de notre sujet semblent importantes.

Le cadre théorique que nous souhaitons mobiliser est donc la JO, dans ces quatre dimensions admises en recherche, que nous nous allons présenter dans la section suivante. C'est par ce cadre théorique que nous mettrons notamment en perspective nos résultats.

3. La justice organisationnelle comme révélateur

> « **À titre d'exemple, les théories de la justice organisationnelle (de niveau méso) nous semblent prometteuses dans la mesure où ils s'intéressent aux comparaisons pouvant être faites avec d'autres collègues** (or, certaines entreprises nous ont fait part d'un sentiment d'inéquité croissant chez certains salariés non-pratiquants, qui considèrent que leurs collègues pratiquants bénéficient de traitements de faveur) et à la manière dont l'entreprise répond ou non aux besoins éprouvés par les travailleurs » (Galindo et Zannad, 2014, p.21)

En conclusion de la partie consacrée à la présentation de leurs résultats concernant les postures des entreprises dans la prise en compte du FRT (2012), les auteures précitées avaient d'ores et déjà proposé le cadre théorique de la JO comme un cadre théorique potentiellement pertinent. Cette intuition est venait d'ailleurs confirmer celle de Gomez, qui proposait **un dialogue entre « justice religieuse ou raison gestionnaire »** (2012, p.21) en invitant les chercheur plus de distance avec le caractère purement religieux des demandes :

> « à trop mettre l'accent sur la dimension religieuse des revendications exprimées de plus en plus dans les entreprises et sur leurs complexités propres, **on peut ignorer leur nature fondamentale m il s'agit de revendications ; donc de l'expression d'une demande par rapport à une injustice ressentie.** » (Gomez, 2012, p.21)

En effet, ce champ théorique permet à la fois d'aborder la question des perceptions et des ressentis des collaborateurs, mais aussi d'introduire l'impact global des manifestations religieuses parfois observé en contexte professionnel, sans trop focaliser l'analyse sur le religieux, en se concentrant davantage sur le fait. Il permet pourquoi pas de concilier la supposée raison gestionnaire avec les impératifs de justice de la religion.

D'ailleurs, **l'idée selon laquelle la question religieuse au travail ne concernerait que les collaborateurs croyants et leurs managers est une idée qui est largement réfutée par nos recherches, et à ce titre, une approche par la JO semble également pertinente**. Nous allons donc présenter brièvement ce que nous entendons par « justice organisationnelle », pour compléter ensuite sur l'usage encore très contemporain de ce cadre théorique en recherche en sciences de gestion.

a. Un développement théorique sur le temps long ?

La JO comprend quatre dimensions principales : la justice distributive, la justice procédurale, la justice informationnelle et la justice interpersonnelle (Bies et Moag, 1986 ; Beugre, 1998 ; Folger et Cropanzano, 1998 ; Lind, 2001 ; Byrne et Cropanzano, 2001 ; Colquitt, 2001).

Parce qu'elle s'intéresse aux perceptions des individus et des groupes, mais aussi aux réactions et comportements de ces mêmes groupes, elle revêt une pertinence dans l'analyse de notre sujet de recherche (James, 1993) :

> « **La justice est un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail.** (...) Les perceptions de justice représentent une condition fondamentale pour le développement et le maintien de relations constructives assurant la confiance et la qualité des échanges entre les acteurs organisationnels » (El Akremi et al. 2006a b et c, p.21).

D'autres auteurs définissent la JO comme « **l'évaluation d'un événement à l'occasion duquel une autorité (organisation, individu) alloue des ressources à des destinataires** » (Vermunt et Streensma, 2008, p.385).

Plus récemment, Bruna et al. 2018, ont proposé une définition reprenant les différentes approches de la JO dans la littérature en sciences de gestion :

> « **La perception de la nature et de la qualité du traitement dont chaque individu fait l'objet dans l'espace professionnel, relativement à celui d'autres individus ou groupes (réputés) comparables.** » (p.84).

Autrement dit, elle fait référence à des **normes dites sociales qui régissent la distribution des ressources de l'organisation, aux processus et aux procédures qui les conditionnent, et aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions** (Bies et Moag, 1986 ; Cropanzano et Greenberg, 1997 ; Folger et Cropanzano, 1998 ; Fall, A., Safy-Godineau, F. & Carassus, D. 2018)

La justice est un sentiment, tout comme celui d'injustice. De plus, ce sentiment est décrit comme « contextuel, comparé et éminemment subjectif » (Bruna et al. 2018, p.85). Si l'on revient aux origines de la théorie, il nous faut faire un saut cinquantenaire avec les travaux fondateurs d'Adams et la théorie de l'équité (1963, 1965), ou encore ceux de Greenberg,

publiés dans l'*Academy of Management Review* (1987). Ce cadre théorique souvent présenté comme « fécond » apparait fréquemment dans les recherches (Fall & Roussel, 2016).

Adams a posé les prémisses de la première dimension admise de la JO, à savoir **la justice distributive (1)**, qui en compte à l'écriture de ces lignes quatre principales (Colquitt et al. 2001). **Selon cette dimension, ce sont les allocations de ressources entre les individus qui importent, et plus particulièrement le sentiment d'équité ou d'iniquité que procure l'allocation de ces ressources au sein de l'organisation.** Il s'agit donc des réactions des individus concernant les rétributions reçues suite à la distribution des ressources par les firmes, qu'ils comparent à ce qu'ils estiment mériter en retour (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976) : une balance entre les « *outcomes* » et les « *inputs* » (Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015, p.42). **Les ressources distribuées peuvent être à la fois matérielles et socio-émotionnelles** (Fall et al., 2018).

Plus tard, d'autres auteurs (Thibault et Walker 1978 ; Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988 ; Folger et Greenberg, 1985 ; Folger et Konovsky, 1989) ont précisé une autre dimension de la JO, celle de **la justice procédurale (2)**. Cette dimension concerne non pas la perception équitable de la décision prise ou de la règle appliquée, mais bien de **la procédure qui a conduit à son application, qui doit satisfaire certains critères** (Lind et Tyler, 1988). Dans ces procédures, les individus doivent donc avoir **« la possibilité de s'exprimer (*process control*), d'influencer les résultats (*decision control*) et de répondre aux six règles suivantes : : être cohérentes entre individus et dans le temps (*consistency*), être neutres et sans biais, i.e. dénuées de poursuite d'intérêt personnel de la part du décideur (*bias suppression*), être fondées sur une information exacte, i.e. fiable (*accuracy*), inclure des mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision (*correctability*), représenter les intérêts de toutes les personnes concernées (*representativeness*) et être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur (*ethically*) »** (Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015, p.42).

Une troisième dimension existe, introduite plus tardivement par plusieurs chercheurs (Bies et Moag, 1986 ; Tyler, 1989 ; Bies, R. J. 2001 ; Tyler et Blader, 2003), concerne la composante dite interactionnelle de la JO. En d'autres termes, le caractère équitable au sens distributif et juste au sens procédural ne suffit pas selon ces auteurs, il faut y ajouter la qualité des relations, notamment en matière de courtoisie, d'honnêteté, de respect de la dignité et des droits en contexte professionnel. Elle concerne donc bien les comportements des autres

membres de l'organisation (Paterson et al., 2002), et elle est promue par un comportement digne et respectueux (Fall, A., Safy-Godineau, F. & Carassus, D. 2018).

Enfin, Greenberg (1993), proposera quelques années plus tard d'affiner cette même justice interactionnelle qui mérite selon nous d'être prise en compte dans **les perceptions de justice la justice interpersonnelle (3), qui recouvrent « l'absence de propos déplacés ou injurieux et le respect dont bénéficie un individu de la part d'un autre », et qui est distinguée en littérature d'une autre sous dimension, celle de la justice informationnelle (4), qui fait allusion à l'adéquation des explications fournies et à la sincérité de celui qui fournit les explications (Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015, p.42)**. Cette dernière dimension concerne les discours dont l'objectif est de justifier, expliquer les décisions pour combler le vide entre les actions et les attentes liées à l'action (Janiczek et al. 2012, p.101). Ces deux dimensions sont issues de la justice interactionnelle (Bies, 2001).

Notons toutefois que certains auteurs ne les retiennent pas, mais que d'autres choisissent de les utiliser pour une plus grande finesse d'analyse (Janiczek et al. 2012 ; Colquitt, 2001). Ainsi nous choisissons, dans notre perspective compréhensive de retenir ces deux sous dimensions. Les quatre dimensions que nous retenons sont celle recommandées par Colquitt et al. dans leur méta-analyse de consolidation des théories de la JO (2001), en réponse à l'appel de Greenberg pour faire sortir cette théorie de son état « d'adolescence intellectuelle ».

Afin qu'il ne nous soit pas reproché le caractère poussiéreux de cette théorie, nous avons également choisi d'en démontrer l'usage toujours très actuel et pertinent selon nous, en proposant un état de l'art synthétique la concernant, basé sur des travaux récents, dans la sous-section suivante.

b. Vers une approche par le climat de justice ?

Les quatre dimensions de la JO telle que présentées et retenues, sont mobilisées pour des objets de recherche très divers et des perspectives éclectiques. Malgré un développement plutôt lent et progressif, s'inscrivant sur le temps long, ce cadre théorique est toujours autant utilisé de nos jours en recherche.

Ainsi, ce cadre a **pu être mobilisé dans le cadre de travaux en management public pour aborder le cas des universités françaises** notamment en lien avec la gouvernance des entreprises (Côme et Rouet, 2017) ou la structure (Ambrose et Marshall, 2003), mais

également et assez largement dans le cadre **de travaux s'inscrivant de le champ d'étude des politiques de rémunération et de leurs effets, sur la relation avec le bien-être et/ou l'intention de quitter** (Baard et al., 2004 ; Kausto et al., 2005 ; Gillet et al., 2011 ; Heponiemi et al., 2011 ; Fall et al., 2018), **voir du stress au travail et de la détresse mentale** (Judge et Colquitt, 2004 ; Vermunt et Steensma, 2008), l'injustice pouvant constituer une source nouvelle de stress, s'ajoutant à d'autres.

Les champ de la rémunération (Folger et Konovsky, 1989 ; Tremblay et al., 2000 ; Caron et al., 2013 ; Fall et Roussel, 2016), **de l'évaluation de la performance** (Korsgaard et Roberson, 1995 ; Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015), **du monitoring** (Niehoff et Moorman, 1993 ; Kidwell et Bennett, 1994 ; Alder et Tompkins, 1997 ; Ambrose et Alder, 2000 Stanton, 2000 ; Alder et Ambrose 2005 ; Alder et Ambrose, 2005, Zweig et Scott, 2007) ou encore de la satisfaction (Tremblay et Roussel, 2001) **et des relations de travail** (Materson et al., 2000 ; Rupp et Cropanzano, 2002) ont pu également être approchés par ce champ théorique. Ce dernier point des relations de travail constitue un champ d'étude qui peut être assez proche du notre, notamment dans la difficulté à saisir concrètement l'objet, qui implique un haut degré de subjectivité des acteurs, mais aussi une grande complexité des relations humaines mises en mouvement.

Les projets de changement, et notamment leur degré acceptation, ont pu être scrutés à l'aune de ce cadre théorique également (Stephens et Cobb, 1991 ; Cobb et al.1993 ; Cobb et al. 1995 ; Folger et Skarlicki, 1999 ; Kickul et al., 2002 ; Paterson et al., 2002 ; Saunders et al., 2003 ; Williamson et Williams, 2011 ; Janiczek et al. 2012), ce qui n'est pas sans faire écho à l'acceptation partagée d'une posture de régulation du FRT par les membre d'une organisation.

Un autre courant de recherche significatif s'intéresse à la pertinence de cette grille de lecture pour **l'étude de la motivation** (Greenberg, 1993 ; Tremblay et al., 2001 ; Gagné et al., 2007 ; Zapata-Phelan et al., 2009 ; Grenier et al., 2010 ; Fall, 2014) **et l'engagement ou l'implication, individuels ou collectifs** (Simard, 2005 ; Ohana, 2012 ; Molines et Fall, 2016).

On notera également d'autres travaux, plus marginaux, qui concernent **l'étude du turnover** (Dailey et Kirk, 1992 ; Aquino et al., 1997 ; Deconinck et Stilwell, 2004), ou qui s'intéressent à la population intérimaire (Camerman et al., 2007). Les travaux concernant le turn over sont également intéressants puisque nos premiers entretiens exploratoires nous ont conduits à

observer que certains collaborateurs pouvaient exprimer une intention de quitter ou renoncer à certaines entreprises, nous y reviendrons.

Plus particulièrement en lien avec notre sujet, des travaux ont pu montrer une relation positive entre la justice perçue et les comportements citoyens au travail, ainsi qu'avec la diminution des conflits (Cropanzano et al., 2007; Moorman, 1991), conflits qui peuvent apparaitre au travail suite au sujet des convictions religieuse et/ou de leur expression, et qu'elle constitue une transgression morale perçue (Corpanzano, 2003). Elle peut également contribuer à l'augmentation des comportements contre-productifs (Cohen-Charash et Spector, 2011).

D'autres travaux donnent une dimension moins individuelle aux théories de la justice organisationnelle. Ainsi, Lind et al. (1998) ont montré que **les individus comparent également leur sentiment de justice ou d'injustice à celui des autres membres de l'organisation, par exemple, en cas de procédure injuste contre un membre d'un groupe, avec un effet de généralisation au niveau du collectif de travail** (Tyler et Lind, 1992). D'autres auteurs parlent d'ailleurs d'interprétations socialement construites (Degoey, 2000). Dans le champ d'étude des théories de la JO, ces travaux concernent donc **le climat de justice.**

Ce climat de justice **concerne la manière dont une équipe ou les membres d'une organisation se sentent traité par l'incarnation de l'autorité de la structure** (Li et Cropanzano, 2009). Le sentiment de JO provient donc d'une « source », qui peut être un décideur mais aussi toute l'organisation dans son ensemble (Cropanzano et al., 2001). Si l'injustice provient de l'entreprise, c'est principalement un besoin de justice procédurale qui est pointé, alors que si elle vient d'un supérieur, c'est plutôt au niveau de la justice interpersonnelle que l'on place l'importance (Naumann et Bennett, 2000 et 2002). **Cette approche offre des perspectives intéressantes puisqu'elle permet de tenir compte du contexte, et du caractère parfois spécifique des sentiments de JO** (Liao et Rupp, 2005). Il est possible d'envisager des ponts entre cette approche et celle de l'étude du climat social, qui revêt une approche plus interactionnelle mais renvoie à des perceptions partagées par les membres du collectif (James et al., 1988).

La cadre théorique de la JO apparait donc largement mobilisé, à la fois pour des approches quantitatives et qualitatives. Il est très fréquemment mobilisé pour étudier des variables RH dites classiques, telles que la motivation, la satisfaction ou encore l'engagement. Il est également mobilisé pour des approches liées au changement, à la fidélisation, mais pas

ou peu pour l'analyse d'un phénomène tel qu'une caractéristique de la diversité. Toutefois, Galindo et Zannad (2012) et Bruna (2018) l'ont plus récemment présenté comme un cadre théorique proposant des perspectives intéressantes en la matière.

La dernière autrice, présentera plus précisément en quoi selon elle, il est adapté à l'étude d'un sujet de diversité, et en particulier en démarche transformationnelle qui repose sur (2018, p.203-204) :

> « **- Sa production discursive (dans une optique de Justice informationnelle) ; - ses règles du jeu (patrimoine de normes, programmes et processus (*process*) réglementant le fonctionnement de l'entreprise et la vie sociale en son sein dans une perspective d'égalité de traitement et d'équité entre tous (dans une optique d'accroissement de la justice distributive et procédurale) ; - ses pratiques managériales (dans une perspective de Justice interpersonnelle, reconnaissante de l'altérité, mais aussi de Justice distributive, équité dans la répartition effective des ressources** ».

Plus tard, Hennekam et al., ont invité à ce que nous avons traduit par « **prendre en considération l'injustice perçue potentielle lorsque l'on donne des autorisations aux individus, autorisations basées sur leur identité religieuse »** (2018, p.18), ce qui nous encourage à la mobilisation de ce cadre théorique, d'autant que la diversité religieux fait l'objet de **lacunes en matière d'étude dans le champ du management de la diversité (Day, 2005).**

La vague de personnalisation ayant conduit les ressources humaines à se comporter tel un prestataire de service à la carte (Colle, 2006), combinée à l'émergence d'un mouvement de lutte contre les discriminations, puis de promotion de la diversité pour aboutir à une dynamique orientée vers l'inclusion, peuvent conduire à un renforcement du besoin de JO, une préoccupation historique des entreprises, qui revêt une complète pertinence dans l'étude des comportements religieux au travail, et plus particulièrement de leur régulation. Il permet à la fois de mettre la focale sur les dimensions au niveau individuel, mais également au niveau des équipes ou des structures, par une approche centrée sur le climat de justice. Dans la section suivante nous présenterons notre problématique, nos questions de recherche et les propositions de recherche associées.

4. Problématique et questions de recherche

Dans cette dernière section, nous présentons notre problématique dans une première sous-section, puis nous avançons des questions de recherche, que nous complétons par des propositions qu'il va s'agir de confirmer ou d'infirmer.

a. Une problématique innovante ?

Le contexte juridique français est la fois complexe et singulier. Les pratiques de GRH individualisée et la dynamique perceptible et affichée en matière d'inclusion des personnes conduisent ces mêmes individus à exprimer leur religion au travail. Dans le même temps, la France continue son processus de sécularisation, entrainant une focalisation sur les populations qui extériorisent leur religion, et notamment les musulmans, dont les travaux en démographie et sociologie attestent de caractéristiques spécifiques.

Certains rapports attestent également d'une focalisation sur l'expression religieuse visible, avec des points de cristallisation autour des signes religieux et de la prière au travail notamment. Le fait religieux, ne serait-ce que du point de vue légal, ne peut être géré de la même manière dans l'entreprise privée et dans les organisations publiques, ce qui induit des perspectives comparatives, dont les théories de la JO peuvent rendre compte.

Aucun travail n'a à ce jour proposé de prolonger la réflexion sur les postures des entreprises, par une étude sur la perception de ces postures, ce que nous appelons les postures de régulation. Nous avons donc choisi de travailler sur le lien qui peut exister entre les dites postures de régulation du FRT, que nous envisageons diverses, et les perceptions de JO de ces différentes postures.

Ainsi, la problématique retenue est la suivante :

Problématique : Comment la justice organisationnelle peut-elle contribuer à l'élaboration de pistes de régulation du fait religieux au travail ?

b. Des questions et propositions de recherche

Les questions de recherche sont présentées en gras et en italique, et sont suivies des propositions de recherche.

Il nous faudra dans un premier temps caractériser ce que nous entendons par postures de régulation du fait religieux, en retenant l'échelle du cas, nous y reviendrons.

QR1 : Comment les organisations régulent le fait religieux au travail ? Quelles postures exercent-elles ?

Proposition 1.1 : les postures affichées et effectives diffèrent parfois fortement. Il semble que le droit à lui seul ne suffise pas à diffuser une posture, et que des diversités d'appropriation du droit sont perçues.

Proposition 1.2 : pour auditer une posture, il est possible de choisir des unités d'analyse. Les catégories de FRT peuvent contribuer à définir la posture effectivement à l'œuvre.

Proposition 1.3 : nous envisageons les postures majoritairement retenues par la littérature, à savoir le déni ou le refus, l'accommodement raisonnable et l'acceptation, bien que nous envisagions d'autres formes de régulation, notamment la posture que nous appelons intégrative.

Une fois que nous avons identifié ces postures de régulation, bien qu'il nous soit impossible de prétendre à l'exhaustivité, nous allons identifier les unités d'analyse qui divisent nos cas en matière de régulation, et les perceptions de justice associées.

QR2 : Quelles sont les catégories de faits religieux qui distinguent les postures de régulation et quelles sont les perceptions de justice organisationnelles associées aux régulations qu'elles impliquent ?

Proposition 2.1 : Certains faits religieux au travail ne sont acceptés par aucunes des postures effectives de régulation (par exemple le refus d'exécuter une tache).

Proposition 2.2 : La ligne de division est située au niveau des signes d'extériorisation, en d'autres termes les signes visibles (prière, signes religieux). Cette ligne de division existe à la fois entre les postures de régulation et elle les distingue, mais aussi à l'intérieur même des structures qui régulent, en divisant les individus.

Enfin, dès lors que nous aurons caractérisé ces postures de régulation, ainsi que ce qui les différencient, nous allons nous intéresser aux apports des théories de la JO dans la compréhension des perceptions des postures exercées.

QR3 : Quel est l'apport des perceptions de justice dans la compréhension pour l'élaboration de postures de régulation du fait religieux au travail ?

Proposition 3.1 : Les postures perçues comme justes sont claires et partagées, conformes au droit.

Proposition 3.2 : Les postures perçues comme injustes, ne le sont jamais pour toutes les unités d'analyse, ils le sont lorsque les postures diffèrent entre les unités d'analyse, ou à l'intérieur même des unités d'analyse.

Nous avons conduit notre travail de recherche pour apporter des pistes de réponses à ces propositions. Au besoin, et dans la partie concernant la présentation des résultats (Partie 3), nous les confirmons et proposons des amendements quand cela semble nécessaire. Les propositions de recherche finalement adoptées seront proposées en conclusion.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Le FRT n'est pas un sujet nouveau. Nous avons constaté qu'il était possible de remonter aux années trente pour trouver des entreprises qui y étaient confrontées, et qui mettaient en œuvre des stratégies de régulations (accommodements alimentaires, salles de prières).

Le retour de la question religieuse dans le débat public et dans l'entreprise lui, est plus récent, et a été **mis au jour par les travaux d'Honoré (2013-2018) notamment mais aussi dans l'ouvrage dirigé par Isabelle Barth (2012) et les prémisses posées par Galindo et Surply (2010).**

Très lié à l'histoire française des cultes et des relations que l'Etat a pu entretenir avec eux, les entreprises, cherchent par principe à « réguler » le fait religieux, dans une société toujours en pleine sécularisation, et où le croyant pratiquant est plus facilement visible.

La religion est en France un sujet à part, où l'on cherche toujours à protéger la liberté d'expression, tout de même avec une certaine méfiance. Toujours est-il que les politiques en matière d'individualisation des pratiques de GRH, combinées à un mouvement désormais bien réel vers l'inclusion des personnes au travail, induisent des attentes sur la possibilité d'exprimer sa religion au travail, là-même où les individus passent de plus en plus de temps (Honoré, 2018b).

Cela peut conduire à des injonctions paradoxales entre une ouverture affichée des entreprises et une réalité plus contrastée en interne, notamment s'agissant de l'expression religieuse, et un sentiment d'injustice grandissant pour une partie des travailleurs.

Ce sentiment, combiné à un contexte législatif très divers et mouvant, nous a conduit à effectuer un rapprochement théorique avec les théories de la JO, que nous utiliserons pour répondre à la problématique que nous avons retenue : ***Comment la justice organisationnelle peut-elle contribuer à l'élaboration de pistes de régulation du fait religieux au travail ?***

Dans la partie suivante, nous allons présenter notre posture épistémologique, puis nous évoquerons la méthodologie qualitative que nous avons choisie pour conduire cette étude, par une étude de cas multiples enchâssée.

DEUXIEME PARTIE – POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES

CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

CHAPITRE 2 : RECHERCHE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Résumé de la partie 2

Dans cette partie, nous présentons l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables et inscrivons notre travail dans un paradigme de recherche interpretativiste.

Nous choisissons ensuite une méthodologie qualitative, qui se traduit concrètement par la mobilisation d'une étude de cas multiples enchâssée, complétée par des récits de vie.

Cette étude exploratoire est composée de quatre cas significatifs. Les données sont collectées par entretiens semi directifs, observations participante et non participante, ainsi que par une analyse documentaire interne et externe.

Pour analyser les données, nous avons effectué un codage préétabli par catégories de fait religieux issues de la littérature, catégories de fait religieux que nous explorons par les perceptions de justice qui sont associées à la posture de régulation des entreprises retenues concernant ces unités d'analyse.

Cette approche permet à la fois une dimension individuelle et une approche par le climat de justice, conformément à notre revue de littérature. Nous complétons l'analyse par la méthode de récits de vie, que nous présentons.

Introduction

Cette partie est consacrée à la justification de notre posture épistémologique et de la méthodologie que nous avons adoptée pour cette recherche.

Nous présentons dans un premier chapitre **les fondamentaux de l'épistémologie** en général pour prolonger la réflexion sur **l'épistémologie en sciences de gestion en particulier**, revenant notamment sur **la mission des sciences de gestion mais aussi ses constituants**, et ce qu'ils impliquent pour le chercheur dans cette discipline.

Nous adoptons ensuite une posture, **la posture interpretativiste**, que nous préférons aux postures constructiviste ou positiviste, que nous justifions.

L'adoption de cette posture nous renforce dans le choix d'une méthodologie qualitative, et plus particulièrement **d'une étude de cas multiples enchâssée**, en retenant comme **unités d'analyse les catégories de fait religieux** (nous en retenons sept), et plus particulièrement les perceptions de justice organisationnelle concernant les postures de régulation de ces catégories par les organisations retenues (grâce aux quatre dimensions admises en littérature).

Nous présentons ensuite **nos sources de données, par entretiens, observations participantes ou non participantes et analyse documentaire**, et nous expliquons la manière dont nous avons choisi de les analyser par **un codage thématique préétabli**, mais aussi en donnant de la perspective par **l'utilisation des récits de vie de quatre collaborateurs**. Le codage a pour objectif de faire ressortir **les perceptions de justice associées aux postures de régulation** définies en amont, et de réfléchir sur le climat de justice à l'œuvre.

La dernière section de ce chapitre est consacrée à **la présentation de nos cas, au nombre de quatre : ALIMENTARUS, COLLECTISTE, EMANCE et OPENISLA**. Ces cas sont présentés comme significatifs.

CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE

1) **L'épistémologie : science des sciences**
2) **L'épistémologie en sciences de gestion**
3) **Posture épistémologique adoptée : l'interpretativisme**
4) **Choix d'une méthodologie qualitative**

Résumé du chapitre 1 :

L'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Inscrire son travail dans un paradigme épistémologique constitue une nécessité du chercheur, qui plus est en sciences de gestion.

Nous choisissons la posture interpretativiste au détriment du positivisme ou du constructivisme.

Cette posture nous conduit à mobiliser une méthodologie qualitative, et plus particulièrement une étude de cas multiples enchâssée, qui donnera une perspective comparative des dimensions de justice mobilisées et permettra d'affiner la notion de posture.

Introduction

Pour aborder sereinement cette partie concernant la posture épistémologique que nous adoptons pour cette recherche, nous allons dans un premier temps aborder ce que nous entendons par épistémologie, en revenant aux fondements de cette discipline à part entière.

Nous proposerons ensuite un focus sur l'exercice de cette discipline appliqué aux sciences de gestion, et toutes les précautions qu'une telle réflexion induit pour la posture du chercheur qui est la nôtre.

Ensuite il s'agira de justifier la posture interpretativisme que nous avons retenue pour aboutir au choix d'une méthodologie qualitative mobilisant une étude de cas multiples enchassée.

1. L'épistémologie : science des sciences

> « *L'épistémologie est l'étude des sciences et des activités scientifiques* » (Barreau, 2013, p.120)

Cette définition simple qui pourrait paraitre simpliste fait penser immédiatement à la définition rapide que l'on donne à qui le demande de l'épistémologie : **c'est-à-dire que l'épistémologie est « la science des sciences ».**

Comme a pu le faire Piaget, on pourrait également la définir comme étant **l'étude de la constitution des connaissances valable**s (1967), cette définition permettant de prendre en compte la différence structurelle entre l'épistémologie et la gnoséologie ou même entre l'épistémologie et l'ontologie. La gnoséologie est souvent prise pour un synonyme de l'épistémologie alors qu'elle en est une des composantes. La seconde, l'ontologie, est une de ses hypothèses constitutives.

a. Quelles questions épistémologiques ?

L'épistémologie a pour intérêt selon Le Moigne qu'elle permet de poser les trois grandes questions suivantes :

> « **Qu'est-ce que la connaissance, quel statut lui accorde-t-on ?**
>
> **Comment est-elle constituée ou engendrée, sous-entendu par quelle méthodologie ?**
>
> **Comment apprécier sa valeur ou sa validité** *?* » (1995, p.4)

Finalement l'épistémologie se distingue de la gnoséologie « en ce qu'elle étudie la connaissance dans le détail et *a posteriori*, dans la diversité des sciences et des objets plutôt que dans l'unité de l'esprit »[1].

Plus récemment, elle a pu être définie comme une branche de la philosophie des sciences qui « **étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective** » (Nadeau, 1999) ou encore comme **« l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions** » (Legendre 1993, p. 549).

On peut aller plus loin concernant nos trois grandes questions posées précédemment. La première qui pose la question de ce qu'est la connaissance, est également appelée question **gnoséologique** qui définit l'étude, la genèse, la nature ou encore la forme des connaissances. La deuxième serait plus **méthodologique** et enfin la troisième plus **éthique**, et induirait donc que toutes les connaissances ne se valent pas, ce qui *a priori* s'entend assez bien.

Pour poursuivre, disons que l'épistémologie **permet au chercheur de ne pas simplement s'abreuver de la connaissance sans s'assurer qu'elle soit comestible**, mais bien de s'intéresser aussi à son origine, la manière dont elle a pu se développer et dont elle se développe encore à ce jour.

b. Qu'est-ce qu'un paradigme ?

Une discussion épistémologique amène automatiquement à la notion de paradigme. Tout d'abord rappelons que **le paradigme permet de différencier des grands courants de pensée de la recherche scientifique qui ne partent pas de mêmes hypothèses et donc ne peuvent pas être comparés**. Pour Kuhn, qui a été le premier à utiliser le terme de cette façon[2] le concept de paradigme comprend deux volets complémentaires *:* « D'une part, il représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné. D'autre part, il dénote un élément isolé de cet ensemble : les solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solution pour les énigmes qui subsistent

[1] Vocabulaire technique et critique de la philosophie de Lalande, cité par François Grison, *Les sciences autrement : Éléments de philosophie à l'usage des chercheurs curieux*, Quæ, 2011, p. 18

[2] Le mot existe dans la langue anglaise depuis plus de 500 ans (Larochelle, 1998).

dans la science normale » (1983, p. 238). La première partie de la définition peut en quelque sorte nous faire penser à notre présentation de la religion comme « *way of life* », « façon de voir les choses et le monde ». Ce rapprochement nous permet d'ailleurs d'obtenir une piste d'explication de l'incompréhension entre le « *way of life* » d'une religion et d'un non religieux qui finalement ne regardent pas le monde avec le même paradigme au sens de la première partie de la définition.

Le paradigme a également été définit par Guilbert comme « **un système de croyances fondamentales ou une vision du monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche** » (1997, p. 5). Ainsi, le choix d'un paradigme est beaucoup plus engageant qu'il n'y parait puisqu'il va définir quel statut le chercheur va donner à la connaissance produite et potentiellement la forme et la nature de celle-ci.

c. Quels sont les grands paradigmes connus ?

On distingue plusieurs grands paradigmes contemporains et leurs réponses aux grandes questions posées par l'épistémologie : le positiviste, le constructiviste et l'interpretativiste.

Le positivisme considère se caractérise par le « refus de toute spéculation métaphysique et l'idée que seuls les faits d'expérience et leurs relations peuvent être objets de connaissance »[1]. On distingue au sein du positivisme le positivisme logique et le post-positivisme (lui comprenant le réalisme scientifique et le réalisme critique).

Le positivisme logique postule qu'il existe un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur, autrement dit le seul réel qui compte est le réel connaissable : **c'est l'hypothèse d'ontologie réaliste empirique**. La deuxième hypothèse du positivisme logique est celle de **la détermination naturelle**, qui induit la recherche des lois, des phénomènes mais pas des causes profondes qui permettraient de répondre à la question « pourquoi ». **L'observation est donc empirique** et vise à **établir des lois fixées qui décrivent des relations immuables sur la base de faits mesurables**. Enfin, **une troisième hypothèse sera objectiviste dualiste et postule que le chercheur est en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié** et qu'il est objectif, **non influencé et non influençable**. En résumé, ce paradigme consacre l'expérience directe comme source de connaissance scientifique par **un raisonnement inductif généralement.**

[1] http://www.cnrtl.fr/lexicographie/positivisme (consulté le 02/06/2017)

Le post-positivisme apparaitra plus tard. Pour rappel, **l'induction consistait à extraire les enseignements généraux à partir de l'observation de faits**. Popper démontre que cette approche inductive peut conduire à l'erreur et énonce qu'une théorie doit pouvoir être réfutée par l'expérience. En résumé, il propose que **plutôt que de rechercher à valider une théorie, le chercheur s'attache à la réfuter**. Selon le post-positivisme, et par exemple selon Riccuci : « toute observation est imparfaite et faillible et sujette à des inexactitudes. La science et la recherche doivent faire leur possible pour atteindre la réalité, mais ce but ne pourra jamais être réalisé ». Les résultats sont probables jusqu'à ce qu'ils soient réfutés, la vérité étant considérée comme inaccessible. A l'intérieur même de ce paradigme on distingue deux courants. **Le réalisme scientifique qui repose sur une vision faillibiliste de la connaissance**, l'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu ou encore la nécessité de déterminer le contenu de vérité au sein de la connaissance, et ce par le test. **Le réalisme critique lui repose sur l'hypothèse d'un ordre ontologique** (le réel a trois domaines, le profond ou résident les mécanismes qui gouvernent les événements qui surviennent dans le réel actualisée, dont les perceptions constituent le réel empirique) **et d'un ordre épistémique** (ce qui est connaissable est le réel empirique, le profond ne l'étant donc pas tout comme le réel actualisé).

Le constructivisme pragmatique repose sur plusieurs grandes hypothèses. La première est que **chaque humain a sa propre expérience du réel comme connaissance**, ce qui induit qu'on ne peut pas postuler d'hypothèse ontologique d'un réel indépendant de l'humain qui chercherait à le connaitre. Il repose également sur l'hypothèse selon laquelle **il y aurait une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie**. *De facto*, la connaissance qu'un chercheur élabore est donc liée au chercheur, son histoire, son projet, sa façon de concevoir la recherche également. Enfin une troisième hypothèse nommée **téléologique propose que la volonté de connaitre un certain réel influence la manière donc on conduit l'investigation et donc dont on développe la connaissance par la suite**. A partir de ces trois hypothèses, on peut conclure que les connaissances sont des constructions symboliques de l'ordre de la représentation qui appartiennent au chercheur seulement. Si des expériences ou des représentations corroborent, les connaissances sont plus légitimes, plus proches de la vérité, mais si elles ne corroborent pas, cela n'induit pas la réfutation mais plutôt l'incitation à poursuivre pour comprendre les raisons de cette non corroboration.

Enfin, **le dernier paradigme rencontré de nos jours est le paradigme interpretativiste qui adopte les trois hypothèses du paradigme constructiviste pragmatique mais requiert**

l'ajout d'une quatrième qui est la non existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur et l'existence d'un ordre ontologique. Ce paradigme vise à **comprendre les interprétations que les différents sujets participants se font d'une situation**. Il s'agit principalement de connaissances descriptives qui sont produites pour faciliter l'accès au raisonnement et la compréhension. **C'est bien la réalité telle qu'elle existe qui est investiguée par les chercheurs** (Girod-Seville et Perret, 1999).

2. L'épistémologie en sciences de gestion

> « La spécification du cadre épistémologique d'une recherche [est] considéré comme un acte fondateur conditionnant les autres aspects du design d'une recherche [...], et donc à effectuer au démarrage de la recherche [...] » (Gavard-Perret et al. 2012, p. 50)

a. La managérialisation du monde, une question épistémologique ?

Dans nos sociétés contemporaines de plus en plus managériales, il est compliqué dans une seule journée de ne pas rencontrer de situations de management. Depuis les années 1980, un questionnement épistémologique, pourtant délaissé par les chercheurs anglo-saxons, semble indispensable dans la recherche en gestion française. Alain Charles Martinet évoquait dans une conférence en ligne sur la plateforme Xerfi Canal : « **la managérialisation des sociétés, au sens entreprise mais plus généralement dans la société dans laquelle nous vivons** ». En poursuivant l'écoute, on comprenait ensuite que celui que l'on peut considérer comme le Pape de l'épistémologie en sciences de gestion évoquait le fait que la société devenait finalement de plus en plus procédurale, affirmant d'ailleurs qu'aujourd'hui « **tout n'est que procédure** ». Ces incidences énormes sur la vie quotidienne renforcent la nécessité d'étudier la connaissance en gestion sous l'angle de son statut, de sa valeur en encore de sa genèse.

Ce que la recherche en management apporte à la société civile ce sont des grilles de compréhension, des pratiques, bien souvent même des bonnes pratiques, des outils, des méthodes, des lunettes qui permettent de mieux comprendre le monde de la gestion, et la diversité des acteurs et des organisations qui y évoluent. Ces éléments même s'ils n'en ont pas le nom sont avant tout des éléments procéduraux. Le risque à considérer ces éléments qui devraient être des moyens comme des fins est en fait à perdre le sens de l'action, à perdre l'objectif, la finalité. **Quand le moyen devient la fin, la fin disparait et le sens avec elle.** La recherche en gestion doit permettre de retrouver le sens qu'elle a perdu.

C’est aussi, au-delà mais pas sans la production de sens, **en s’acclimatant d’un « tiraillement entre deux attracteurs » (Martinet et Pesqueux, 2013, p.15) que les sciences de gestion sont produites, à la fois dans un souci opératoire (le « c’a fonctionne »), et dans un souci pas inférieur mais bien consubstantiel de validité (le « c’est fiable »).** Il y a donc en plus d’un souci de validité propre à toute science, un souci fondamentalement opérationnel. **Ce sont des sciences sophistiques et pragmatiques** (Laufer et Paradeise, 1982).

Cohen a d’ailleurs donné l’objet de la gestion, en proposant qu’il s’agit **d’un ensemble de pratiques** (procédures avec des effets concrets – dimension opératoire), **de connaissances théoriques ou techniques** (approches verticales ou transversales – hétérogénéité des normes et des critères d’évaluation de la pertinence également) **et de discours** (missions, valeurs, langages – fonction d’affirmation, d’exhortation, de mobilisation, ou de justification) **relatifs à la conduite des organisations en général et des entreprises en particulier**, et donc une visée commune (1996).

L’opérationnalité n’est pas le seul souci d’un gestionnaire lui-même soucieux d’épistémologie, il doit aussi s’interroger sur ce qu’on lui a enseigné, et les influences qu’a subit ce même construit, et notamment avoir à l’esprit le développement connaturel de l’esprit du capitalisme et des sciences de gestion (Martinet et Pesqueux, 2013), ce qui rend parfois complexe l’effort d’extraction de la doctrine capitaliste, forcement idéologique et donc pas forcement scientifique, des trouvailles (que l’on ose parfois appeler découvertes), du chercheur en gestion.

Pourquoi est-il utile de se le rappeler ? Parce que l’entreprise est directement impliquée dans les évolutions sociales, sociétales, et donc dans « l’avenir de la planète » (Martinet et Pesqueux, 2013, p.19) et que **les chercheurs seront donc amenés à rendre des comptes sur la validité de leurs trouvailles mais aussi les recommandations managériales qu’ils formulent en conséquences**, puisque c’est une activité qui est de plus en plus demandée par les instances en charge d’évaluer la qualité et l’impact des productions scientifiques, deux caractéristiques qui ne vont d’ailleurs pas toujours de concert. Ce sentiment, nous l’avons ressenti tout au long de notre phase de traitement de ce sujet, dans le souci toujours d’adopter une posture distante, et de mettre à l’écart une éventuelle vision du monde, pour ne pas nuire à la mission qui est celle des sciences de gestion, une mission épistémologique en tant que telle.

b. La mission des sciences de gestion, éminemment épistémologique ?

Les sciences de gestion reposent sur une triple mission d'analyse, de critique et de conception des dispositifs, le chercheur doit toujours avoir à l'esprit que son travail va s'inscrire sur le temps long, et l'envisager selon ses évolutions probables, dans un monde chaotique. Il n'est pas nécessaire d'illustrer en quoi cet effort est prégnant et indispensable sur un sujet tel que l'expression religieuse au travail, sujet à la frontière entre une posture recroquevillée discriminatoire et une posture laxiste propice aux dérives diverses.

Egalement, il est possible d'aborder un travail en gestion selon plusieurs hypothèses, qui donnent un repère à quatre dimensions, opposant à la fois le duopole « vitaliste/conventionnaliste » et celui dit « culturaliste/généraliste » (Martinet et Pesqueux, p.45). Puisque nous considérons que la comparaison de cultures sur la base d'items communs est possible et encourage la compréhension et la prédiction des rapports de travail, pour finalement adapter les dits dispositifs, nous situons notre positionnement **vers le culturalisme et le vitalisme**, parce que ce dernier permet d'accorder de l'importance à la fois à l'individu et à la contingence.

Pour terminer, nous replaçons ce travail face à ses objectifs, ou plutôt ses apports supposés, tel que l'avait proposé Marschenay (2005, in Martinet et Pesqueux, 2013, p.45) :

> « **Un apport en termes de description (de pratiques et techniques) – question de la pertinence ; - un apport en termes d'explication au regard d'une diversité de modèles et de théories – question de la rigueur ; - un apport en termes de prescription si l'on considère que les sciences de gestion appartiennent aux sciences de l'impact**. ».

C'est donc bien en se souciant du sens du travail produit, de son caractère opérant et jamais sans son caractère fiable et valide que le chercheur en gestion se positionne. Conscient des influences de son art et de celles qu'il a subi, **il pose un regard analytique et critique, qui l'amènera à produire des descriptions et des explications, pour en extraire des prescriptions responsables.**

Dans la partie suivante, nous allons donc nous positionner en tant que chercheur sur les différents points évoqués précédemment, notamment en termes de paradigme mais aussi de compatibilité entre nos choix épistémologiques et le sens que nous donnons à notre travail de recherche : la production de connaissance qui concoure à offrir une vie meilleure.

3. Posture épistémologique adoptée : l'interpretativisme

Le choix de notre posture épistémologique n'est pas un choix de convenance. Toutefois, il ne s'agit pas non plus d'un choix qui serait définitivement le plus pertinent pour traiter le sujet qui est le nôtre. Il ne convient donc pas de dire que c'est le seul choix qui s'offrait à nous, mais d'expliquer pourquoi nous l'avons retenu.

a. Quelle posture adoptée ?

Précisions tout d'abord que la visée principalement compréhensive de notre étude, presque cartographique, mais également comme mobilisant des données principalement issues d'entretiens avec des salariés (et pas leurs managers, et pas leurs responsable diversité ou DRH), induit par nature **des questionnements sur notre propension à donner des lois universelles, issues d'une observation exhaustive, de tous les cas possibles du sujet étudié**.

Cette logique, plutôt celle du positivisme, ne nous a pas semblée la plus appropriée pour conduire nos recherches. Le caractère profondément analytique de notre étude, bien différent d'une étude statistique nous a conduits à mettre de coté cette posture positiviste.

L'hypothèse faillibililiste d'un réalisme scientifique appartenant au post positiviste aurait pu correspondre à notre manière d'appréhender notre sujet de recherche. Toutefois, nous avons choisi une autre approche, plus en lien avec notre objectif de compréhension.

La posture adoptée pour nos travaux est la posture interepretativiste comprehensive.

b. Quelle justification pour cette posture ?

Nous avons fait le choix, toujours critiquable eu égard aux éléments présentés plus haut, d'inscrire ce travail de recherche dans le courant interpretativiste.

La première raison est la nature fondamentalement questionnante au plan épistémologique de notre travail, est celle de notre **focalisation pour la collecte des données sur les subjectivités des acteurs en matière de gestion et de prise en compte de leur religiosité par leur employeur**, justement **pour « donner la parole à ces subjectivités » nous pousse à recourir à la posture interpretativiste.**

Egalement, **il s'agira bien d'analyse discursive, analyse qu'il faudra conduire également en mettant à distance notre propre subjectivité, nos filtres émotionnels et cognitifs en tant que chercheur mais aussi (et surtout ?) en tant qu'être humain.**

Ainsi, nous cherchons à comprendre les différents postures de gestion du FRT que nous avons rencontrés, et leurs incidences sur les ressentis des individus en matière de justice, emprunts eux-aussi d'une certaine subjectivité dans leurs buts.

Pour cela, nous allons présenter et justifier dans la partie suivante le design de notre recherche, qui est une recherche **mettant en œuvre une méthodologie qualitative, en cohérence avec notre question de recherche et notre positionnement épistémologique**. Cette volonté de mobilisation d'une démarche qualitative émane à la fois des spécificités du terrain de recherche, de l'ampleur souhaitée pour l'étude mais aussi et peut être surtout de la nécessité de faire coïncider notre choix en matière de posture épistémologique, encore une fois issue de la visée compréhensive de l'étude, à notre méthodologie de collecte des données, dans l'objectif de créer des connaissances valables, **dans la lignée du triptyque séquentiel de validité épistémologique présenté par Le Moigne** (1995).

4. Choix d'une méthodologie qualitative

> « La majorité des travaux proposés à l'exclusion de ceux d'Honoré et récemment de Cintas C., et Sprimont A. (2018) sont des travaux proposant une approche qualitative. » (Volia et al. 2019, p.19)

La lecture de la revue de littérature proposée par Volia et al. (2019, p.19) nous amène dans un premier temps à nous questionner sur la pertinence d'une approche qualitative « de plus », concernant le FRT.

a. Une étude qualitative de plus ?

Toutefois, un approfondissement de la littérature nous amène à constater qu'au plan méthodologique, **la majorité des études qualitatives mobilisent des entretiens avec des managers (de proximité ou non) afin d'étudier les postures des entreprises** (que nous appelons dans ce travail de recherche « postures de régulation ».

Ainsi, s'intéresser aux postures prescrites par les entreprises est d'ores et déjà un angle bien documenté en recherche. Les travaux de Galindo et Zannad (2012) par exemple, s'inscrivent dans cette approche. Les travaux donnant effectivement la parole à des salariés, sont plus rares, même si Honoré (depuis 2013), complète systématiquement son travail quantitatif par des entretiens avec des salariés, afin d'enrichir la collecte et l'analyse statistique, et le plus souvent de l'illustrer.

Un temps délaissé et regardée avec une certaine condescendance par certains, la recherche qualitative « s'affirme en effet de manière croissante au sein de la communauté scientifique en sciences de gestion » (Audet et Parissier, p.1).

Par ailleurs, **les démarches qualitatives permettent à la fois de revisiter des territoires connus, mais aussi d'explorer de nouveaux horizons** (ibidem, p.3). Pour notre objet de recherche, cette phrase prend un sens certain. En effet, l'étude des comportements religieux au travail est à la fois un sujet de recherche connu, puisqu'il est exploité par les chercheurs français depuis 2010, mais il est également un sujet de recherche qui pourrait être amené à prendre de l'ampleur, tel que nous avons pu le démontrer, mais aussi se diversifier (voir par exemple les cultes émergents, évangéliques, les Jéhovah, qui pourraient apporter de nouvelles problématiques aux gestionnaires, et nécessiterait de renouveler nos grilles de lecture).

> « *Elle* [ndla : la recherche qualitative] *cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation.* » (Dumez, 2011, p.48)

C'est bien à la lumière de notre question de recherche que nous avons choisi une posture épistémologique de type interpretativiste mais aussi que nous approchons le sujet sous l'angle des méthodes qualitatives, qui permettent à la fois **une approche contextuelle nécessaire et structurelle à notre sujet de recherche, mais également nécessaire à la compréhension des discours, des pensées et des actions de ces mêmes acteurs, à qui la recherche s'est encore aujourd'hui peu intéressée.**

b. Le cas comme échelle pertinente ?

Par ailleurs, puisque notre travail a pour objectif d'étudier les perceptions de justice parmi les différents postures de régulation du FRT, nous avons retenue l'échelle du cas comme étant pertinente, puisqu'elle permet de mettre en lumière des éléments inattendus, des contre-intuition, voire de mettre à jour certains fonctionnements non-envisagés (Eisenhardt, 1989). Il permet aussi de **caractériser concrètement ce que nous entendons par « postures de régulation du fait religieux au travail », et notamment d'en démontrer la diversité et l'hétérogénéité, malgré des points de convergences**.

Yin (1981) a défini le cas de la manière suivante, et laisse par là une ouverture à une grande diversité de méthodes (Dumez, 2013)

« **a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when (b) the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident** » (Yin, 1981, p.59)

En suivant cette approche, nous avons cherché à apporter des réponses aux trois questions posées par Dumez dans le *Libellio d'Aegis* (2013, p.16).

« **De quoi mon cas est-il le cas ?** (What is the case of ?) »

Réponse : **La diversité des postures de régulation du FRT.**

« **De quoi mon cas se compose-t-il ?** (What is the stuff that my case is made of ?) »

Réponse : **De la justice perçue d'un ensemble de méthode, des processus, de procédures, de discours, qui permettent à l'organisation de réguler le FRT.**

« **Que peut produire mon cas ?** (What does my case do ?) »

Réponse : **Par une approche comparative, il peut permettre de dresser un portrait non exhaustif de la diversité des postures de régulation de ce fait religieux, et de dégager des pistes théoriques pour un modèle régulateur perçu comme juste.**

c. L'étude de cas : une diversité d'usages ?

Il est possible de distinguer les études de cas en trois types. L'étude de cas **(1) instrumentale** est en général utilisée pour servir un cadre théorique choisi *a posteriori*, alors que l'étude de cas **(2) intrinsèque**, c'est le cas qui représente – en lui-même – une théorie. Le troisième type d'étude de cas est appelé **(3) collectif**, et permet de border une nouvelle approche, le plus souvent par la comparaison de plusieurs cas exemplaires (Stake, 1995).

Plus tard, David, s'inscrira dans la lignée de ce travail typologique pour proposer quatre types d'études de cas : **(1) illustrative**, permettant de comprendre une théorie qui existe sans chercher à démontrer quoi que ce soit ; **(2) typique**, qui rend compte de l'objet de recherche en réunissant l'ensemble de ses caractéristiques **; (3) test**, qui comme son nom l'indique, vient en confirmation ou infirmation d'une théorie existante et enfin **(4) inédit**, qui vise à l'étude de situation ou cas rares et encore peu explorés par les chercheurs.

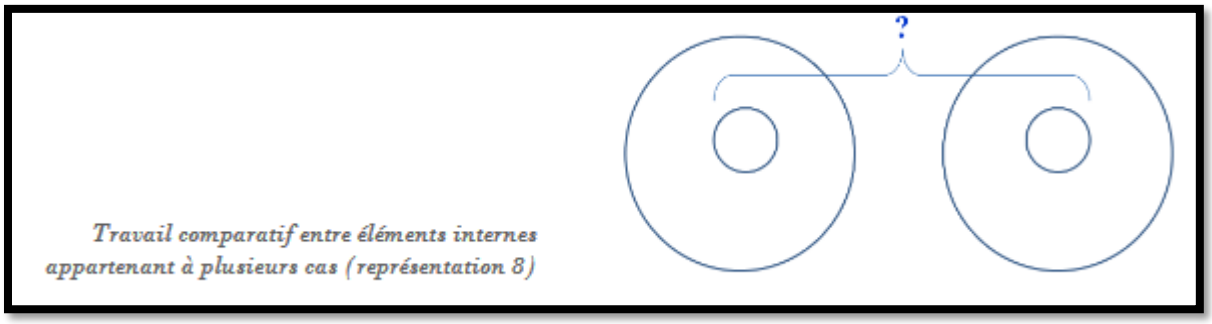
Enfin, et parce qu'il s'agit de la typologie majoritairement mobilisée dans les articles de recherche publiés dans des revues de haut niveau, nous nous sommes intéressés à la typologie de Yin (2009), qui distingue l'étude de cas **(1) descriptive**, qui accorde une importance

centrale au contexte et mobilise une grande profondeur d'analyse ; de l'étude de cas **(2) explicative**, qui a pour objectif d'étudier les relations entre les variables d'un problème qui survient au sein d'un cas.

Plus particulièrement, le sens de ce travail de recherche nous conduit dans un premier temps à une recherche de descriptions de différentes postures de régulations au travail que nous avons pu observer. Ensuite, nous souhaitons en proposer une approche comparative au prisme des théories de la JO, afin qu'une discussion théorique puisse nous permettre d'envisager des synergies entre les modèles décrits et testés. Pour cette raison, **nous nous sommes attachés à proposer une étude de cas multiples, telle que décrite par Yin (2009) ou Dumez (2013).**

En effet, selon ce dernier auteur, un cas peut être une comparaison de cas, par les éléments internes qui appartiennent à plusieurs cas, plus ou moins proches, tels qu'illustrés ci-dessous (Dumez, 2013, p.20) :

Figure 6 : Travail comparatif entre deux études de cas de Dumez (2013, p.20).

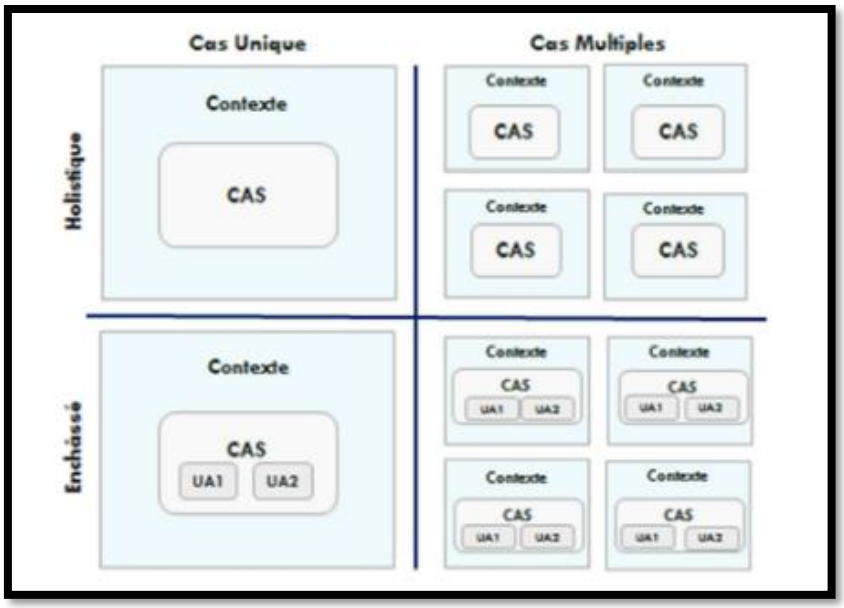


Ce choix de comparer plusieurs cas inscrits dans leur contexte sans le diviser en unités d'analyse a été théorisé par Yin (2009), qui lui aussi **propose quatre types d'études de cas** (et non pas quatre types de cas), **dans leur dimension holistique/enchâssée et unique/multiples.**

L'étude de cas unique holistique traite d'un cas dans son contexte, alors que l'étude de cas unique enchâssée s'intéresse à des unités d'analyses internes au cas qui sont comparées.

L'étude de cas multiples holistique s'intéresse à plusieurs cas dans des contextes différents et sans unités d'analyse, alors que **l'étude de cas multiples enchâssée s'intéresse aux unités d'analyses repérées au sein de ces différents cas inscrits dans leurs contextes** (Figure 7).

Figure 7 : Typologie d'études de cas de Yin (2009 in Khallouk, 2019, thèse confidentielle).



Nous retenons donc l'étude de cas multiples enchâssée comme méthodologie qualitative pour l'étude de notre sujet. Au sein des cas, seront étudiées, par unités d'analyse pertinentes, la justice perçue des postures de régulation des différents types de FRT par les organisations. Rappelons que l'unité d'analyse est **le focus de la recherche, l'objet ou le processus qui intéresse le chercheur.** Puisque que nous souhaitons étudier les postures de régulation de l'expression religieuse au travail, **nous avons retenus comme unités d'analyse les catégories de FRT.**

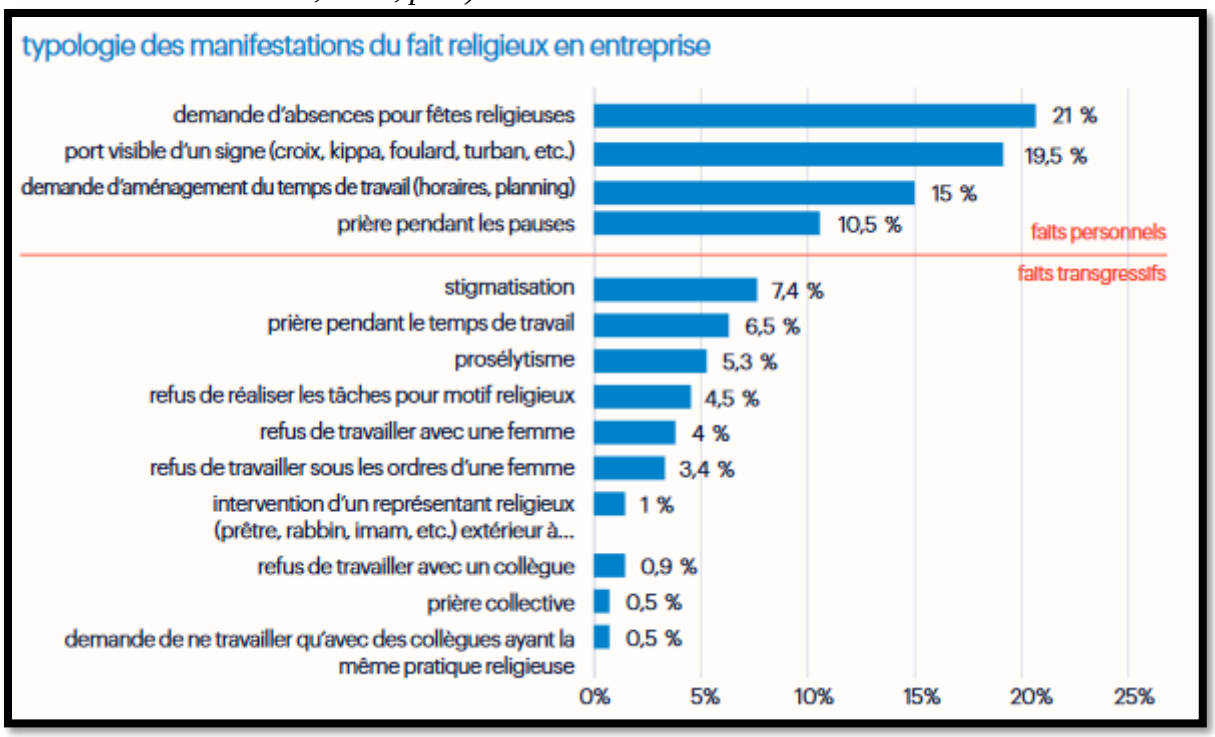
Ainsi, **les unités d'analyses théoriques sont les suivantes** adaptées d'Honoré (2014) et des différents rapports conduits par le même auteur pour l'Observatoire du fait religieux en entreprise (2013/2018), qui comprend à la fois des faits religieux qui relèvent du transgressif et des non transgressifs. Nous avons également écarté les faits religieux ultra minoritaires tels que l'intervention d'un responsable religieux pour résoudre un problème de management.

- **Justice perçue de la régulation des demandes d'absences pour fêtes religieuses ou offices**
- **Justice perçue de la régulation du port visible d'un signe (croix, kippa, foulard, turban, etc.)**
- **Justice perçue de la régulation des demandes d'aménagements du temps de travail (horaires, planning) pour la pratique du jeûne**
- **Justice perçue de la régulation de la prière pendant les pauses ou le temps de travail**
- **Justice perçue de la régulation du prosélytisme au travail**
- **Justice perçue de la régulation du refus de réaliser des taches pour motifs religieux**

- **Justice perçue de la régulation du refus de travailler avec une personne d'un autre sexe que le sien.**

Ces unités catégories de fait religieux au travail correspondent à 80,7% des faits religieux relevés dans le dernier rapport paru de l'Institut Randstad et de l'OFRE (Figure 8).

Figure 8 : Typologie des manifestations du fait religieux en entreprise (Rapport OFRE/Institut Randstad, 2018, p.11).



Pour terminer, nous précisons que nous allons tout d'abord sélectionner les cas en ce qu'ils apportent en matière de diversité des contextes mais aussi des régulations de l'expression religieuse au travail, pour les distinguer à la fois par la nature des réponses apportées aux sept types de demandes précédemment citées, pour ensuite comparer, à la lumière des contextes présentés plus tôt, la justice perçue de ces postures de régulation.

Enfin, nous ferons **un pas de coté méthodologique pour le Chapitre 2 de notre partie consacrée aux résultats (Partie 3), pour y présenter des récits de vie, issus d'entretiens que nous avons conduits en parallèle**, avec des individus qui ne sont pas toujours rattachés aux cas étudiés, afin de donner une perspective sur le temps long à notre travail, et parce que cela est pertinent. Ce choix adogmatique ne remet pas en cause la pertinence de notre approche par cas.

Conclusion

L'épistémologie constitue l'étude de la constitution des connaissances valables. Nous avons rappelé à quel point un questionnement épistémologique était essentiel, y compris en sciences de gestion et peut être de surcroît pour notre travail de recherche.

Conformément à notre revue de littérature et dans la droite lignée de notre problématique, **nous avons retenu la posture interprétativiste.** Nous mettrons en œuvre **une méthodologie qualitative,** avec une forte orientation compréhensive et dans le souci de faire émerger de nouvelles découvertes, par un angle de recherche qui viendra confronter les postures empiriquement perçues des organisations et les perceptions de justice associées.

Le choix de l'étude de cas multiples enchâssée s'avère donc cohérent et sera marginalement complété par une analyse des données via les récits de vie. Sept unités d'analyse sont retenues pour étudier nos cas.

Dans le chapitre suivant, nous allons présenter notre stratégie de recherche des cas, ainsi que notre méthode de collecte et d'analyse des données. Il sera conclu par une présentation des cas retenus.

CHAPITRE 2 : RECHERCHE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

1) **Recherche et sélection des cas**
2) **Méthode de collecte des données**
3) **Méthodes d'analyse des données**
4) **Présentation des cas étudiés**

Résumé du chapitre 2 :

Nous avons retenu quatre cas pour constituer notre étude de cas enchâssée, à la fois pour des raisons de pertinence, d'exploration mais aussi sous condition d'accès au terrain.

Les données collectées l'ont été par entretiens semi directifs, observation participante ou non participante et analyse documentaires interne et externe.

Pour analyser les données, nous avons effectué un codage préétabli par les catégories de fait religieux relevés par la littérature, en retirant les plus minoritaires, que nous confrontons aux perceptions de justice organisationnelle (JO), par les quatre dimensions issues de la littérature.

Nous complétons l'analyse par des récits de vie, qui donnent une perspective sur le temps plus long et décontextualisée, valorisant l'influence à l'échelle du parcours.

Les quatre cas étudiés sont ALIMENTARUS, COLLECTISTE, EMANCE et OPENISLA.

Introduction

Pour conduire notre étude de cas multiples enchâssée, nous avons choisi de retenir quatre cas. Nous avons sélectionné ces cas selon plusieurs critères et mobilisés un large réseau pour entrer en contact avec des interlocuteurs qui y sont affiliés.

Les données collectées sont des données qualitatives, par entretiens semi-directifs, observations et analyse documentaire interne et externes (données primaires et secondaires). Elles sont présentées en deuxième section.

Nous avons ensuite choisi de coder manuellement les données, en confrontant les dimensions de JO perçues aux différentes catégories de fait religieux observées par la littérature. L'analyse est complétée par des récits de vie pour quatre individus.

Enfin, dans la quatrième section, nous présentons les quatre cas retenus.

1. Recherche et sélection des cas

La revue de littérature nous avait déjà amenée à envisager des postures de régulation du FRT. Galindo et Zannad par exemple identifiaient trois postures principales des organisations qu'elles avaient étudiées (2014). Il n'y avait donc pas d'uniformité des pratiques en la matière. Notre recherche de cas a donc été influencée par cet état de fait.

a. Une identification des cas arbitraire ?

Après des entretiens exploratoires avec des managers de proximité, responsable diversité et salariés croyants ayant servi à la construction du guide d'entretien, nous avons fait le choix de **rechercher des structures selon quatre critères cumulatifs ou non**, dans une perspective de richesse empirique potentielle des données collectées :

- **Secteur d'activité, type de structure réputé plus concerné par l'expression religieuse** que d'autres (Nous nous sommes par exemple appuyés sur le livre d'investigation de Maillard, 2017 intitulé *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, mais aussi sur des reportages vidéo divers avec témoignages) ;
- **Recommandées au chercheur comme étant concernés par cette question**, de par leur militantisme, leur appartenance à des sections syndicales ou des associations professionnelles, philosophiques et/ou confessionnelles ;
- **Affichant un mode de gestion du fait religieux dans sa communication**, ou étant connue ou réputée disposer d'un mode de gestion du fait religieux à proprement parlé ;

- **Exerçaient dans un secteur d'activité peu abordé par la recherche** (le cas du secteur public est exemplaire).

Nous avons par ailleurs cessé de rechercher de nouveaux cas lorsque que l'apport potentiel nous a semblé réduit, n'induisant de fait que de la redondance, ou que nous ne pouvions plus en obtenir. Nous avons donc constaté une saturation théorique (Eisenhardt 1989, Boutin 1997), à la fois dans la diversité des cas, mais aussi dans l'étude des unités d'analyse à l'intérieur des cas.

b. Un accès au terrain classique ?

S'agissant par ailleurs de la prise de contact avec les individus ou les organisations, nous nous sommes appuyés sur plusieurs canaux :

- **Par approche directe**, dans la rue, auprès des individus en situation de travail, à la sortie de leur lieu de travail ou suite à des conférences données ou non par l'auteur à ce sujet.
- **Par recommandation** par une association de praticiens (AFMD)
- **Par les réseaux sociaux**, avec par ordre d'importance Linked In et Twitter, via des recherches par mots clés (« fait religieux », « voile », « religion+travail » etc.), mais aussi par la diffusion d'appel à témoignages (*annexe 7*).
- **Par des collègues chercheurs** ayant dans leur réseau des individus concernés directement (personnellement) ou indirectement par les manifestations religieuses en contexte professionnel.
- **Par notre réseau amical et associatif.**

c. Un échantillon représentatif ou significatif ?

S'agissant ensuite de la représentativité propre de l'échantillon, le scope que nous avons retenu pour notre étude **ne nous a pas permis de prétendre à une représentativité totale.**

Quivy et Van Campenhoudt (1995) retiennent **trois types de représentativité pour un échantillonnage** (p. 147-149). Le premier type est celui de la représentativité totale, c'est-à-dire celui consistant à l'étude intégrale de la population concernée, c'est-à-dire de « l'ensemble des éléments constituants du tout » (p. 147). Ce premier type de représentativité pouvant être mis en œuvre grâce à des bases de données nationales ou encore lorsque la population étudiée est restreinte, il nous ne nous à pas semblé pertinent d'y prétendre, ni

même de le rechercher. Le second type de représentativité énoncé par les auteurs est le choix de l'étude d'un échantillon représentatif de la population (p.148). Cette technique pose un certain nombre de difficultés, notamment relatives aux quotas nécessaires à mettre en œuvre, et toujours du fait du manque de disponibilités des données concernant la confession des acteurs en présence.

L'affiliation religieuse ne repose dans notre étude par exemple, que sur de l'auto déclaratif, dans la lignée de la définition que nous proposons de la notion même de FRT. D'ailleurs, les canaux par lesquels nous avons pris contact avec les individus étant très diversifiés, du fait encore une fois de la difficulté d'accès au terrain sur cette question. Cela nous a conduit à retenir **la méthode d'échantillonnage qui cherche « des composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de la population »** (p.149).

Le choix de notre méthode de collecte des données, nous a conduits dans un premier temps à rechercher **« la diversité maximale des profils en regard du problème étudié »** (p.149). Cette diversité des profils interrogés nous a conduits petit a petit à tracer les traits substantiels de nos résultats. Nous avons ensuite poursuivi nos entretiens pour arriver à la saturation évoquée plus haut, c'est-à-dire que les nouveaux entretiens ne venaient plus enrichir nos données, mais seulement les consolider. Nous avons donc, en choisissant la troisième possibilité présentée par les auteurs, **fait le choix de la validité de l'échantillon plutôt que de sa stricte représentativité, et nous reviendrons sur les limites que peut induire ce choix dans la discussion de ce travail**.

Au total, nous avons réalisé 53 entretiens semi-directifs, et les profils des individus sont présentés en *annexe 8*. Parce qu'ils n'appartenaient pas à des cas, ou que la richesse des données collectées était insuffisante, nous avons exclus 10 entretiens.

Cette étude est donc construite à partir des données issues de 43 entretiens, dont l'un a été utilisé pour les récits et vie et dans le cadre des cas, et 3 utilisés seulement dans le cadre des récits de vie.

La répartition confessionnelle de l'échantillon est la suivante (Tableau 8).

Tableau 8 : Répartition confessionnelle de l'échantillon.

Op. religieuses	**Athéisme/Agno.**	**Catholicisme**	**Judaïsme**	**Islam**	**Total**
Nombre (i)	16	7	1	19	43
Part (%)	37,21	16,28	2,33	44,19	100,00

La section suivante est consacrée à la présentation de notre méthode de collecte des données, que nous distinguons en données primaires et secondaires.

2. Méthode de collecte des données

> « ***C'est notamment l'hétérogénéité des sources empiriques dans la recherche qualitative qui en garantit l'objectivité : elle permet en effet la triangulation,*** *c'est-à-dire le fait que des analyses fondées sur un type de données peuvent être confirmées par l'analyse de données obtenues de manière indépendante* » (Dumez, 2011, p.50)

La présente section a pour objectif de présenter les diverses méthodes de collecte de données permettant de donner corps à nos développements.

a. Quelles sources de données mobilisées ?

Ainsi nous distinguons plusieurs sources de données primaires et secondaires que nous avons pu trianguler dans une perspective de validité des données collectées. Nous présentons tout d'abord ce que nous entendons dans cette étude comme des données primaires.

La collecte des données a commencé en mars 2016 et le dernier entretien a été réalisé en juillet 2019. Pendant cette période, nous avons collecté plusieurs sources de données très diverses :

- **Les entretiens semi directifs**
- **L'observation participante ou non participante**
- **L'analyse documentaire interne et externe**

La diversité des cas et les degrés d'ouverture divers à l'enquête ont pu nous conduire parfois **à solliciter directement les individus, parfois sans l'accord formel de notre interlocuteur dans la structure, afin de garantir la triangulation des données**. Par ailleurs, nous avons du mettre en œuvre des conditions méthodologiques rigoureuses mais flexibles, afin que l'accès au terrain puisse nous être facilité.

Dans tous les cas**, les individus et leur structure d'appartenance on demandé l'anonymat**, et c'est pour cette raison que les noms des structures ne sont pas présents dans cette thèse, bien que nous en proposons des descriptions synthétiques plus loin, et qu'une contextualisation est proposée dans la partie consacrée aux résultats.

Nous distinguons dans ce qui va suivre les données primaires des données secondaires. Ce que nous appelons données primaires correspond aux données collectées

spécialement pour répondre à notre problématique, alors que les données secondaires elles, sont en général des données que préexistent, qui peuvent être datées mais qui permettent d'apporter un regard croisé sur le sujet traité.

b. Quelles données primaires ?

La principale source de données mobilisée pour ce travail de recherche est issue d'entretiens semi-directifs. Pour tous les cas étudiés nous avons pu en conduire, ce qui n'est pas le cas pour les autres sources de données primaires qui vont suivre, pour des raisons d'accessibilité du terrain, comme nous l'avons évoqué plus haut.

- Les entretiens semi-directifs

> « Ainsi au risque de choquer aussi bien les méthodologues rigoristes que les herméneutes inspirés, je dirais volontiers que l'entretien peut être considéré comme une forme d'exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres dans les circonstances ordinaires de la vie » (Bourdieu, 1993, p.1406)

La littérature francophone actuelle ne proposant que peu d'articles mobilisant de réels cadres théoriques pour analyser les comportements religieux au travail (on notera par exemple l'essai de création d'un cadre théorique de Galindo et Zannad en 2012 ou encore l'approche par la déviance d'Honoré en 2018 à l'AGRH), nous avons choisi, dans une perspective exploratoire, de confronter le cadre théorique que nous avons retenu de la JO à des données discursives, potentiellement plus commodes à confronter aux quatre dimensions. Nous ne souhaitions pas prendre le risque de déformer l'approche de la justice organisationnelle par un traitement quantitatif, ce qui n'exclu pas toutefois d'aborder le sujet sous cet angle en prolongement de ce travail qualitatif mené en thèse.

Rappelons tout d'abord que l'entretien, également dénommé entrevue dans certains manuels, peut être défini comme **« *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec l'objet d'étude*** » (Grawitz 1986). L'entretien invite le chercheur à la rigueur mais aussi à l'éthique, qu'il est d'ailleurs déconseillé de dépareiller (Hopf, 2004). Ainsi, il doit concourir à l'instauration « ***en principe d'un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences,*** *tandis que, par ses question ouvertes et ses réactions, le chercheur facilite cette expression,*

évite qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum de sincérité et de profondeur » (Quivy et Van Campenhoudt,, 1995 : 2011, p.170).

L'entretien s'est avéré - à la fois au regard du caractère exploratoire de notre recherche mais aussi de la complexité du sujet traité en ce qu'il mêle les subjectivités des individus et du chercheur lui-même, et ce, peut-être d'avantage qu'un autre sujet - l'outil le plus pertinent.

Nous avions à partir de ce choix à nous positionner entre trois types d'entretiens principalement mobilisé en recherche : **l'entretien directif, l'entretien non-directif et l'entretien semi directif**. Nous présentons ci-dessous les trois types d'entretiens existants, et ce qu'ils peuvent ou non apporter à l'étude de notre objet, à la lumière de notre posture épistémologique également.

L'entretien directif est peu propice à une posture interpretativiste, précisément parce qu'il mobilise quasi-exhaustivement des questions fermées, qui ne laissent au répondant qu'un espace de positionnement restreint. Ainsi, le saut interprétatif nécessaire à l'approche compréhensive est rendu impossible. En effet, il vise plutôt à la vérification des faits qu'à la compréhension ou l'interprétation des individus.

L'entretien non directif est différent du précité. En effet, c'est à partir d'un thème, dans notre cas par exemple « l'expression religieuse au travail », « les comportements religieux ou encore le FRT » que l'individu est amené à se positionner, sans balises particulière et avec une intervention du chercheur souhaitée la plus rare possible.

Nous avons pu alterner entre la position semi directif et cette position au cours de nos entretiens exploratoires, qui ont donné lieu à construction d'un guide d'entretien, pour conduire ensuite le reste de notre entretien via la méthode semi-directive, présentées ci-dessous. Par ailleurs notons que pour notre sujet, nous remarquons que l'utilisation de la méthode non directive entraine l'individu vers des ressentis non objectivés, le plus souvent aussi à des commentaires d'actualité, avec parfois un caractère politique, ce qui induit une part importante de hors champs disciplinaire dans les données collectées, allonge la durée de l'entretien et augmente le risque de sortie même du sujet.

L'entretien semi-directif est donc celui que nous avons retenu pour conduire notre collecte de données. Nous avons soumis les individus à une grille de questions, construite sur la base de nos entretiens exploratoires, sur la base des thèmes fréquemment abordés en

recherche mais aussi dans les rapports institutionnels (Ministère de l'intérieur, OFRE). Notons tout de même que la méthode semi-directive suppose une analyse quasi instantanée des propos par le chercheur, pour être en capacité de faire rebondir l'individu sur ces propos, les approfondir, et en quelque sorte identifier les causes des causes qu'il décrit par exemple.

Le tableau de synthèse suivant résume et prolonge les éléments évoqués concernant les trois possibilités de conduite d'entretien (Tableau 9).

Tableau 9 : Trois types d'entretiens (d'après De Ketele et Roegiers, 1996, p.172)

Entretien dirigé (ou directif)	**Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)**	**Entretien libre (ou non directif**
Discours non continu, qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repères (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas forcement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Pour conduire nos entretiens, nous nous sommes donc appuyés sur un guide d'entretien (*annexe 9*). Le tableau suivant en résume la structure, même si nous invitons le lecteur à en prendre connaissance dans son intégralité (Tableau 10) :

Tableau 10 : Structure du guide d'entretien

Informations générales récoltées en amont
Identification
Croyances, connaissances et pratiques
Manifestations religieuses au travail - Religion des collègues - Expression religieuse au travail personnelle - Assignation - Hiérarchie des manifestations religieuses
Laïcité, législation et posture perçue de l'entreprise - Connaissance et rapport au principe de laïcité

- Contexte législatif français - Posture de l'entreprise perçue - Confort managérial du N+1 perçu - Sensibilisation managériale spécifique *(managers uniquement)* - Sensibilisation spécifique (diversité, fait religieux, laïcité)
Attentes et relations à la justice - Posture de l'entreprise souhaitée - Relation à la justice perçue par UA
Positionnement managérial *(managers uniquement)*

Le guide d'entretien a été construit en confrontation avec la littérature managériale française et internationale sur le sujet. S'ajoute à cela, des échanges commentés à la fois avec le directeur de cette thèse, mais aussi avec la Directrice des études de l'Association Française des Managers de la Diversité, Dorothée Prod'homme, dont la structure soutien ce travail de recherche. Il comprend une confrontation préalable aux catégories de faits religieux que nous détaillons ci-après, et est agrémenté de questions permettant de rechercher les perceptions de justice des individus, sur la base de la littérature.

Notons également que pour chaque entretien semi directif conduit sur la base du guide comprenait confrontation situationnelle. Plus précisément, nous avons recensées les situations principalement relevées en recherche, et nous avons sollicité les individus pour leur demander « quelle est selon vous la position de votre entreprise face à cette situation ? », et ce tout au long de l'entretien, mais aussi pour recueillir les perceptions de justice qu'ils associaient à ces régulations. **Les situations proposées aux individus sont les suivantes et constituent nos unités d'analyse** (Tableau 11)

Tableau 11 : Situations soumises aux individus, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2019)

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).
Situation 1 : Un de vos collègues souhaite d'absenter/demande à s'absenter pour observer une fête religieuse ou assister à un office.
Situation 2 : Un matin, l'une vos collègues se présente pour la première fois au travail avec un signe religieux (voile, croix, kippa).
Situation 3 : Certains collaborateurs réclament des menus confessionnels certifiés par une institution de leur culte sur le repas du midi.
Situation 4 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.

Situation 5 : Un de vos collègues est en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.
Situation 6 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.
Situation 7 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.
Situation 8 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler en contact avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.

La situation 3 sera exclue de l'analyse, à l'issue d'une confrontation avec le terrain, puisqu'elle relève d'un temps considéré par les répondant comme « à part », et nécessite selon nous une analyse isolée. Dans la mesure du possible nous avons retenu des formulations qui n'induisaient pas un positionnement par rapport à une religion particulière, et le plus souvent ces situations étaient traitées dans l'échange. Nous avons toutefois été vigilant à ce que tous les individus soient confrontés à la même formulation, afin de garantir la comparaison des données, bien que chacun y projetait en quelque sorte sa propre réalité.

S'agissant désormais de l'observation non participante, celle-ci revêt une importance toute particulière dans nos données collectées, puisque nous demandions systématiquement à pouvoir observer le contexte de travail des individus quand cela était possible. Nous allons présenter ce que nous entendons par observations participante et non participante.

- **Observations participantes et non participantes**

Abercrombie et *al.* ont classé l'observation participante comme **un moyen d'observation et de collecte de données à couvert, sans se dévoiler** (2000). Le statut du chercheur qui a principalement collecté les données étant connu de tous les acteurs, tout comme le thème de ses recherches, il ne faut pas ici entendre l'observation participante en ce sens. Nous entendons donc ici, avec les limites que cela induit en matière de comportements des individus, l'observation participante comme une démarché annoncée, qui ne manipule pas, et ce faisant, mobilise un certain degré d' « éthique » (Soulé, 2007, p.129).

Par ailleurs, et pour s'assurer de ne pas perdre sa posture de chercheur à la faveur de sa posture de participant (Bourdieu, 1978 ; Favret-Saada, 1977), le chercheur a veillé, continuellement au cours des observations participantes, à rester dans une participation modérée aux sessions, de forme plutôt que de fond, sans prise de parole autre que celles

sollicitées par le formateur, qui était par ailleurs au courant de son travail, et qui en tenait compte dans ce même nombre de sollicitations. Le chercheur était donc participant en public et chercheur dans son fort intérieur (Soulé, 2007).

Nous distinguons l'observation non participante de l'observation participante. En effet la première précédemment décrite, est à distinguée de la seconde, **elle-même composée de l'observation dite non systématique et de l'observation dite focalisée** (Baumard et Ibert 2014). La première permet de **prendre en compte le non verbal, qu'il s'agisse d'ailleurs des entretiens mais aussi durant tout le passage dans les structures auditées. Elle permet la collecte de données en amont et en aval des entretiens, sans pour autant nécessiter de dispositif propre de collecte de données.** L'observation focalisée elle, nécessite la mise en œuvre d'un dispositif propre, définissant directement les éléments qui doivent être observés. Elle nécessite un cadre d'observation standardisé, tout au long de la collecte.

Pour notre étude, nous avons donc mis en œuvre l'observation non participante systématique lors de la collecte des données par entretiens semi-directifs, mais aussi lors de notre arrivée (prévue ou non) dans les structures investiguées. Cela nous permet de recueillir des informations relatives au fonctionnement interne de ces structures, à la nature de relations interpersonnelles. **Pour l'un des cas, puisque nous étions Doctorant CIFRE au sein de la structure, nous avons retenu l'observation participante, par notre position d'acteur agissant au sein du système.**

c. Quelles données secondaires ?

Nous avons choisi d'étudier une grande diversité de sources de données, réparties en deux catégories, les documents internes et les documents externes.

- **Analyse documentaire interne**

Les documents internes mobilisés sont des **guides de gestion du fait religieux, des rapports diversité/RSE/Fait religieux, des extraits des sites internet, des procédures internes, des comptes-rendus de réunions ou encore de règlement d'usage des locaux**. Parfois, nous avons également eu accès à **des procédures en cours d'élaboration**, qui ont été considérées comme tels, c'est-à-dire comme pouvant à nouveau évoluer et dont le champ et le délai d'application n'étaient soit pas définis soit pas définitifs.

- **Analyse documentaire externe**

Au niveau externe, nous avons effectué systématiquement **une revue de presse spécialisée sur la diversité et les questions religieuses en lien avec les différentes structures concernées** par notre échantillon, mais aussi pour les individus que nous avons interrogés (interviews, vidéos).

Egalement, **l'ensemble des guides** de gestion du fait religieux rédigé par tous types d'interlocuteurs ont été lus et pris en compte dans notre analyse.

3. Méthode d'analyse des données

Notre méthode d'analyse des données est plurielle. Le cœur de l'analyse a été réalisée par un codage manuel que nous allons décrire ci-dessous. Par ailleurs, et ce point fera l'objet d'une présentation à la suite de celle du codage retenu, nous avons, dans certains cas et pour des raisons de pertinence, mobilisé d'autres méthodes d'analyse des données. Ainsi, nous avons mobilisé en complément la méthode des récits de vie, parce qu'ils permettent de fournir un regard synthétique sur des données qui mettent en jeu des parcours de carrière dont l'analyse peu apporter à nos résultats, et notamment enrichir la perspective donnée par ces mêmes résultats, sur les conséquences des pratiques et de leur justice perçue.

a. Codage théorique par unités d'analyse

L'intégralité des entretiens collectés ont été traitées selon les recommandations de Patton (1990) ou encore de Miles et Huberman (2003).

Concrètement, nous avons retranscris intégralement tous les entretiens. Pour chaque entretien nous avons construit **une fiche de synthèse** (*annexe 10*). Ensuite, nous avons effectué **un codage thématique manuel des données**. Elles ont été codées afin de répertorier les passages que nous avons jugés importants au sein des entretiens.

Dans un premier temps, nous avons effectué **un codage mettant en lumière les postures de régulation du fait religieux que nous pouvions identifier au sein de situation d'expression religieuse au travail que les individus nous ont présentées**.

Ensuite, nous avons effectué **un codage selon les dimensions de la JO que nous avons retenu comme cadre théorique d'analyse.** S'agissant de ce second codage, nous avons adapté la grille de Janiczek, Hoore et Vas (2012) lorsqu'ils étudiaient un processus de changement pour une étude exploratoire en milieu hospitalier (p. 108).

Tableau 12 : critères de codage pour la JO (Janiczek, Hoore et Vas, 2012, p.100)

Dimensions de la JO	**Critères de codage**
Justice distributive	Equité Egalité Besoins individuels
Justice procédurale	Représentativité Cohérence Neutralité Correction Morale et éthique Décision fondée
Justice interpersonnelle	Respect Décence du comportement Dignité Respects des droits Honnêteté
Justice informationnelle	Pourquoi Vision globale Info sur autres organisations Regrets, excuses

Ainsi, nous retenons les dimensions naturellement admises par la recherche, et les variables qui vont nous permettre de les tester, que nous présentons dans le tableau suivant**, issu de la confrontation de la littérature qualitative sur la JO, de la synthèse de la littérature sur le management du FRT et de la diversité, et des besoins de notre recherche.**

Cette façon de coder les entretiens est à distinguer d'un codage émergent, puisqu'il ne provient pas des données collectées, et constitue bien **un codage dit préétabli, c'est-à-dire qu'il confronte effectivement la littérature avec les questions de recherche**.

Nous aurions également pu adopter un codage mixte, issu d'aller-retour entre la littérature et le terrain, mais nous avons choisi de rester sur un codage préétabli, parce que le modèle de la justice organisationnel que nous retenons est apparu pertinent et « couvrant » les problématiques relevées dans nos entretiens. Le tableau présente les sous thématiques retenues (Tableau 13).

Tableau 13 : Les dimensions de la JO (adapté de Janiczek, William d'Hoore et Vas, 2012, p.100 ; Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015, p.42)

Thématique	**Distributive**	**Procédurale**	**Interpersonnelle**	**Informationnelle**
Définition	*Perception de la manière dont l'allocation des ressources, matérielle ou pas, est réalisée pour les individus exprimant ou non leur religion au travail*	*Perception de la manière dont la décision relative aux situations relevant de la gestion du FRT est prise et mise en place*	*Perception des comportements des individus envers les individus exprimant ou non leur religion au travail*	*Perception des explications des décisions relevant de la gestion du FRT aux individus exprimant ou non leur religion au travail*
Sous thématique	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives	Possibilité de s'exprimer (*process control*) Possibilité d'influencer les résultats (*decision control*) Cohérence décisionnelle dans le temps (*consistency*) Neutralité du décideur (bias suppression) Décision reposant sur une information exacte et fiable (*accuracy*) Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision (*correctability*) Représente les intérêts de toutes les personnes concernées (*representativeness*) Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur (*ethically*)	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets

Finalement, la grille de codage que nous retenons reprend par unités d'analyse des dimensions de la justice perçue, confirmant **le statut préétabli de notre grille de codage, puisqu'issue de la confrontation avec les éléments issus de la littérature** (codage abductif) - (Tableau 14).

Tableau 14 : Grille de codage pour l'analyse par catégories de FRT

Catégories (de fait religieux)	Thématiques	Sous thématique
Régulation des demandes d'aménagements du temps de travail (horaires, planning)	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation de la prière pendant les pauses ou le temps de travail	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation du prosélytisme au	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives

travail	**Procédurale**	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation du refus de réaliser des taches pour motifs religieux	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation du refus de travailler avec une personne d'un autre sexe que le sien.	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement

	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation des demandes d'absences pour fêtes religieuses	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets
Régulation du port visible d'un signe (croix, kippa, foulard, turban, etc.)	**Distributive**	Equité Egalité de traitement Revendications individuelles ou collectives
	Procédurale	Possibilité de s'exprimer Possibilité d'influencer les résultats Cohérence décisionnelle dans le temps Neutralité du décideur Décision reposant sur une information exacte et fiable Présence de mécanismes de correction, i.e. permettre aux individus de faire appel d'une décision Représente les intérêts de toutes les personnes concernées Être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur
	Interpersonnelle	Honnêteté Courtoisie Respect des droits et de la dignité Décence du comportement
	Informationnelle	Pourquoi cette décision a été prise Inscription de cette décision dans une vision globale Présence d'éléments issus d'un Benchmark d'autres entreprises Capacité des décideurs à reconnaitre leurs erreurs et exprimer leurs regrets

Au-delà de cette analyse manuelle par codage, nous avons mobilisé la méthode des récits de vie pour compléter nos résultats par les conséquences de la justice ou injustice perçue par les individus.

b. Les récits de vie pour donner de la perspective ?

Klein écrivait que **notre époque est à l'expression de la singularité en tous lieux**, qui en deviendrait presque une religion de substitution, au sein d'une société qui serait finalement une sorte d'usine à individualités, où les individus ne sont que ce qu'ils sont de différent des autres (2004).

Les récits de vie, permettent le *focus*, la mise en avant du détail, sur un morceau choisi. Le récit de vie peut effectivement se limiter à un épisode particulier de l'histoire du sujet, pour nous donner des informations sur les dynamiques internes, les relations et les contextes particuliers (Galligani, 2000).

Nous avons plus particulièrement mis l'accent sur le **cheminement de réflexion intérieur des collaborateurs lorsqu'ils perçoivent un comportement à l'encontre de leur identité religieuse comme injuste, et ce y compris lorsque l'action managériale est conforme à la loi**. Il est également essentiel pour nous de donner la parole aux principaux sujets, plutôt que de questionner seulement les managers au sujet de « ce qu'ils perçoivent de la perception de leurs collaborateurs ».

Notre travail complémentaire n'a pas pour objectif de démontrer une tendance structurelle, et pour ce faire, les récits de vies, qui reposent sur une logique de présence et de contradiction, permettent d'identifier certains éléments du sujet traité en contradiction avec les présupposés dont les chercheurs doivent s'affranchir (Joyeau et al., 2010).

Lorsque cette méthode d'analyse a été mobilisée, les récits de vie sont proposés dans le corps du texte de présentation de nos résultats. Pour les établir, **nous avons respecté les quatre étapes de construction du matériel empirique proposée par Heinich (1999, p.32-37) que sont la retranscription écrite, l'analyse des propos, raconter l'histoire et enfin la soumission du texte aux sujets pour validation.**

Les entretiens ont été conduits dans un climat de confiance assuré, une pré-discussion avec l'interrogateur ayant eu lieu par téléphone, l'anonymat ayant été garanti et le principe de confiance posé (Heinich, 1999). Nous avons obtenu la validation sans demande de modification des sujets pour l'ensemble des récits proposés. Ces récits sont agrégés de commentaires et de *verbatim* issus d'autres entretiens issus de notre travail de recherche quand cela est pertinent.

La section suivante est consacrée à la présentation des cas que nous avons retenus pour l'étude de cas multiples que nous avons mis en œuvre.

4. Présentation des cas étudiés

Cette section est l'occasion de présenter nos **quatre cas retenus, l'entreprise ALIMENTARUS, suivie de la collectivité publique COLLECTISTE, de l'entreprise EMANCE et enfin de la structure affinitaire OPENISLA.**

Pour chacune des structures, nous présentons l'intérêt du cas, le secteur d'activité, quelques données significatives que nous pouvons diffuser, la politique affichée en matière de gestion de la diversité et enfin la manière dont nous avons pu entrer en contact avec un représentant de l'organisation.

Pour certains cas, et parce que c'était une condition d'accès aux données et au terrain, nous ne pouvons pas donner beaucoup d'information, puisque les organisations en question n'ont pas souhaité être identifiables. Par soucis de simplicité et de cohérence, les noms utilisés pour ces entreprises et leurs salariés sont des noms que nous leur avons attribués.

La première organisation que nous présentons est l'entreprise ALIMENTARUS.

a. Le cas ALIMENTARUS

Intérêt du cas

Grande entreprise internationale de service avec une politique diversité marquée.

Secteur d'activité

La restauration collective est une branche industrielle qui a pour activité de servir des repas en collectivité hors du domicile privé.

- Il s'agit d'une entreprise multinationale de sous-traitance de services dont le cœur de métier est la restauration collective. Nous avons choisi, de nous concentrer sur des salariés travaillant dans des sites français, également parce que c'est pour le segment France que l'entreprise était intéressée à la participation à l'étude.

Chiffres significatifs

- 400 000 salariés dans le monde en 2016, 34 000 en France dont 3000 cadres
- 18ème employeur mondial
- CA 20 milliards d'€ en 2017

Politique diversité (si connue et déployée)

Extraits du site[1] : « Favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif » – « Promotion de la diversité, respect de minorités ». La diversité et l'inclusion y sont présentées comme des « pierres angulaires de la culture d'entreprise » avec le souhait que « chacun se sente libre de rester lui-même au travail ». La politique diversité est très empreinte du caractère international avec des vocables peu employés en France tels que « minorités », « communautés ». A noter quand même que sur le site public, il n'est pas fait mention des religions, alors que l'on peut y lire « respectueux pour que chaque employé, quels que soient son identité de genre, son orientation sexuelle, son handicap, sa génération ou sa culture, se sente libre de rester lui-même sur son lieu de travail. ».

Prise de contact

Nous avions soumis notre projet de thèse au Directeur Diversité France de la société, qui a accueilli favorablement notre démarche, et accepté, après un premier échange autour du guid d'entretien et de la confidentialité offerte, de nous mettre en relation avec des collaborateurs du groupe.

Investigations conduites

13 entretiens semi-directifs

Observations non participantes (au siège 10h, sur sites 5 fois 5h)

Analyse documentaire interne et externe (règlement intérieur, fiches repères, Powerpoint de formation à l'inclusion).

b. Le cas COLLECTISTE

Intérêt du cas

Collectivité territoriale française, terrain très peu investiguer en recherche, et jamais à l'échelle du cas dans une publication en gestion.

Secteur d'activité

La fonction publique territoriale regroupe les personnels des collectivités territoriales (communes, départements, régions), des structures intercommunales (communautés

[1] Site internet de l'entreprise (consulté le 15/05/2019)

d'agglomérations, communautés de communes…) des établissements publics et des offices publics d'HLM.

- Il s'agit d'une collectivité territoriale, plus particulièrement une ville, membre de la métropole de la plus grande ville du département.

Données significatives

- Organisation publique située en France, dans la Sarthe (72).
- Liste d'union de la gauche majoritaire et maire communiste.
- Comprend deux quartiers prioritaires Politique de la ville.
- Plus de 10 000 habitants au dernier recensement.
- 280 agents dont 80 contractuels (saisonniers, remplacements etc…)

Politique diversité (si connue et déployée)

Pas de politique diversité formalisée, mais des mesures non écrites pour l'incitation à recruter des candidats domiciliés sur la commune.

Prise de contact

Nous avons été sollicités par la collectivité pour travailler sur ces questions, dans le cadre d'un contrat CIFRE, avec l'objectif annoncé de « *consolider et sécuriser l'application du principe de laïcité en interne et concourir à la démarche de recherche et de questionnement sur cette problématique au niveau national* » (extrait de la journée d'accueil du chercheur).

Investigations conduites

- 14 entretiens semi-directifs
- Etude d'antériorité sur les différentes actions menées en matière de laïcité sur la collectivité
- Observation participante (8 sessions de formations pour 12 personnes, réunions avec les élus, la Direction générale, les organismes de formation)
- Analyse documentaire interne et externe

c. Le cas EMANCE

Intérêt du cas

Entreprise au fonctionnement par la dispute au travail sur les questions religieuses. Un tel fonctionnement n'a jamais été évoqué en littérature.

Secteur d'activité

Une entreprise de services du numérique (ESN), anciennement société de services en ingénierie informatique1 (SSII ou SS2I), est une société de services experte dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Elle peut englober plusieurs métiers (conseil, conception et réalisation d'outils, maintenance ou encore formation) et a pour objectif principal d'accompagner une société cliente dans la réalisation d'un projet.

- Il s'agit d'une SS2I.

Données significatives

- Située dans l'ouest de la France, le dirigeant à insisté sur la nécessité de ne pas préciser l'échelle géographique pour « ne pas perturber mon [son] projet, et à la demande de mes [ses] collaborateurs »
- 17 salariés rattachés à la structure (des intérimaires occasionnellement en plus).

Politique diversité (si connue et déployée)

Pas de politique diversité formalisée, mais un projet clairement orienté vers l'émancipation religieuse de ses collaborateurs, et par ricochet vers la société elle-même.

Prise de contact

Un membre de notre réseau professionnel dans le secteur du conseil informatique nous a parlé, puisqu'il connaissait le sujet des recherches conduites, de cet entrepreneur qui été aussi son ami. Il nous a mis en contact, et après un échange téléphonique de plus d'une heure, nous avons pu obtenir son accord pour l'étude.

Investigations conduites

- 8 entretiens semi-directifs
- Observation non participante (20 heures réparties sur 3 journées en avril et mai)
- Analyse documentaire interne (règlement intérieur, chartes, documents affichés et livres à disposition des collaborateurs).

d. Le cas OPENISLA

Intérêt du cas

Entreprise affinitaire, islamique.

Secteur d'activité

Le commerce de gros ou commerce interentreprises ou négoce correspond à l'ensemble des entreprises (allant des TPE/PME aux grands groupes internationaux) qui achètent et/ou vendent des biens et des services exclusivement à d'autres entreprises ou acheteurs professionnels.

- Il s'agit d'une SAS spécialisée dans le commerce de gros intervenant plus particulièrement et uniquement sur le marché du *halal* alimentaire, et proposant plus récemment des livres et des jeux pour « *l'éducation religieuse* ».

Données significatives

- S.A.S. située à Tremblay en France en Seine Saint Denis (93).
- 14 000 000€ de CA en 2017.
- 14 salariés rattachés à la structure (des intérimaires occasionnellement en plus).

Politique diversité (si connue et déployée)

Pas de politique diversité formalisée, mais un dirigeant qui présente sa structure comme complètement ouverte à l'expression religieuse au travail, lui-même étant musulman pratiquant et affirmant avoir été discriminé sur ce critère par le passé.

Prise de contact

Après avoir repéré le chef d'entreprise via un reportage TV, nous avons essayé de le contacter sur Twitter. Il nous a donné accord pour nous déplacer à son siège/entrepôt pour y réaliser des entretiens.

Investigations conduites

- 6 entretiens semi-directifs : dont trois avec des anciens stagiaires ou salarié avec l'accord du dirigeant, et que nous avons contacté sans qu'il ne nous les recommande, parce qu'il n'y avait pas suffisamment de volontaires pour entretien parmi les personnes en poste (*annexe 10*).
- Observation non participante (6 heures le 28 mai 2019)

- Analyse documentaire externe concernant les passages médias du dirigeant et les films réalisés dans son ancien entrepôt.

Les quatre cas présentés ci-dessus constituent les contextes étudiés dans le cadre de notre étude de cas multiples enchâssée. La synthèse des données collectées par sources est présentée dans le document de synthèse suivant (Tableau 15).

Tableau 15 : Synthèse des sources de données mobilisées pour les cas retenus

Méthode **Etude**	**Entretiens semi directifs**	**Observation participante**	**Observation non participante**	**Analyse docu int. et ext.**
ALIMENTARUS	13		35h	Règlement intérieur Site Web Procédures Sécurité et fait religieux
COLLECTISTE	14	3 ans (2016-2019)		Charte de la laïcité Règlement intérieur Scénario pédagogique formation laïcité
EMANCE	8		21h (3 x 7h)	Règlement intérieur Bibliothèque Règlement de la salle de cohésion
OPENISLA	6		6h	17 articles de presse 2 reportages vidéo (Oumma.com et L'angle éco)

Nous étions par ailleurs entré en contact avec **deux entreprises ayant inséré dans leur règlement intérieur une clause relevant de la régulation de l'expression du fait religieux en entreprise** (*annexe 12 et 13*). Après avoir conduit des entretiens avec leur direction diversité, **nous n'avons pas pu obtenir les accès au terrain pour mettre en œuvre notre protocole.**

Notre étude n'entrait pas dans les « *orientations de travail de la direction de l'entreprise* » ou « *semblait prématurée au regard de la durée écoulée depuis l'introduction dans le RI de ladite clause, trop peu suffisante pour évaluer son impact* ».

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

La posture interpretatisviste est retenue pour conduire cette étude, parce qu'elle permet de mettre l'accent sur la subjectivité des acteurs et qu'elle correspond à notre sensibilité de chercheur, avec le souhait de **compréhension des dynamiques internes qui animent les acteurs**.

Cette posture correspond également à notre sujet, **mais aussi au cadre théorique que nous souhaitons mobiliser pour étudier ce même sujet, les différentes dimensions JO** (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) permettant d'évaluer des perceptions, et donc mettant en jeu des subjectivités d'acteurs.

Par **un codage théorique préétabli** issu de ces dimensions, mais aussi **des catégories de faits religieux repérés par la littérature, nos unités d'analyse, nous avons choisi une méthodologie qualitative.**

Les données primaires mobilisées sont issues d'entretiens semi directifs (43 au total sont mobilisé et 53 ont été conduits) et **d'observation participante et/ou non participante, que nous triangulons avec des données secondaires, issues d'analyses documentaires interne et externe.**

Nous retenons donc pour cette étude de cas multiples enchâssée quatre cas que nous allons comparer : **le cas ALIMENTARUS**, grande entreprise du secteur de la restauration collective**, le cas COLLECTISTE**, une collectivité publique, appartenant à la fonction publique territoriale, **le cas EMANCE**, une SS2I, et **le cas OPENISL**A, qui adopte un fonctionnement affinitaire.

La partie suivante est consacrée à la présentation de nos résultats et sera suivie d'une discussion.

TROISIEME PARTIE – PRESENTATION DES RESULTATS

<u>CHAPITRE 1 :</u> POSTURES DE REGULATION REPOSANT SUR LE DROIT ET FONCTIONNEMENTS ALTERNATIFS

<u>CHAPITRE 2 :</u> REFUS DE REGULATION DU FAIT RELGIEUX VERS UNE QUETE DE JUSTICE

<u>CHAPITRE 3 :</u> UNE ANALYSE DES CAS AU PRISME DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, ENTRE CLIVAGES ET COMMUNS

Résumé de la partie 3 :

Les résultats laissent apparaître des postures conformes à celles évoquées par la littérature, bien qu'une différence significative existe entre les postures affichées et les postures empiriques pour les cas ALIMENTARUS et COLLECTISTE.

Un pas de coté à l'échelle des parcours de vie permet d'envisager une révision des perceptions de justice a posteriori et pose la question du traitement digne des individus lorsqu'ils expriment leur religion au travail.

Le port de signes religieux et la prière divisent nos cas. Les UA transgressives sont interdites dans tous les cas et cette interdiction est perçue comme juste. Les UA qui ne mettent pas en jeu le contenu du travail et l'allocation des ressources sont autorisées et perçues comme juste sous réserve de cohérence de la régulation.

Les perceptions de justice traduisent un besoin de partage, de cohérence, d'inscription dans une vision globale et de dignité. Chez OPENSISLA, la composante morale et éthique est prégnante. Chez COLLECTISTE, le principe de neutralité n'est pas inscrit dans un projet global et une vision (la laïcité). Chez ALIMENTARUS, l'injustice procédurale est forte.

Introduction

Le FRT fait l'objet de nombreuses spéculations. En recherche, peut de travaux s'intéressent à la régulation opérationnelle des situations. **Dans cette troisième partie, nous choisissons de présenter nos résultats en trois temps.**

Les deux premiers chapitres sont consacrés à **la présentation des postures de régulation mises en œuvre par les organisations** que nous avons retenues comme pertinente pour constituer une étude de cas. Dans chaque section nous présentons le profil de l'entreprise tel qu'il nous a été présenté par son dirigeant par une trame composée des items suivants : **Structure – culture – Coordination – Mission et valeurs – Place de l'individu et Relation à l'environnement**. Ensuite, nous établissons la posture de l'entreprise concernant les manifestations religieuses en contexte professionnel, en confrontant chaque individu aux situations fréquemment rencontrées en contexte professionnel, tel que décrit en méthodologie.

Dans le deuxième chapitre, nous changeons de niveau d'analyse pour passer **à l'échelle individuelle, et proposer des récits de vie de salariés, qui témoignent des conséquences de l'injustice perçue ou vécue sur le marché du travail**.

Nous terminons par un troisième chapitre où **nous confrontons les cas à l'aune des théories de la JO**, en présentant deux premières sections concernant le port d'un signe religieux et le fait de prier, qui divisent nos cas, puis les perceptions de justices plus un inanimés lorsqu'une unité d'analyse est interdite ou autorisée clairement dans chacun des cas.

Cette partie est suivie de la discussion des résultats, pour aboutir sur une conclusion générale.

CHAPITRE 1 : POSTURES DE REGULATION REPOSANT SUR LE DROIT ET FONCTIONNEMENTS ALTERNATIFS

1) **Une régulation au cas par cas : cas de l'entreprise ALIMENTARUS**
2) **Une régulation supposée intrinsèquement neutre : cas de COLLECTISTE**
3) **Une régulation intégrative : cas de l'entreprise EMANCE**
4) **Une régulation affinitaire : cas de l'entreprise OPENISLA**

Résumé du chapitre 1 :

Les quatre cas étudiés exercent des postures de régulation différentes, avec des lignes de régulation elles aussi différentes.

L'entreprise ALIMENTARUS laisse apparaître un mode de régulation au cas par cas, avec une forte nécessité de communiquer dans le cadre du processus de régulation et une ligne de régulation située au niveau du prosélytisme et des zones d'indécisions sur la question des signes religieux et de la prière.

COLLECTISTE est sensée appliquer le principe de neutralité, mais les zones d'indécision persistent au niveau des signes religieux. Les individus expriment un souhait de positionnement plus marqué de l'autorité, sur un sujet pourtant sanctionné par une loi.

L'entreprise EMANCE a intégré des débats religieux à son fonctionnement, ainsi, le prosélytisme ne fait pas partie des faits religieux qui y sont proscrits. La position du dirigeant, très originale, semble être partagée par tous et plutôt claire. C'est une régulation proactive qui repose sur un souhait de confrontation et d'émancipation.

La dernière structure, OPENISLA, affiche un fonctionnement dans un secteur de l'alimentation halal, avec une ouverture totale à l'expression religieuse. C'est une régulation intégrative. Le prosélytisme et le refus d'exécuter une tache n'y sont pas possibles, même s'il faut prendre du recul avec ces unités d'analyse sur ce cas précis, car elles sont moins pertinentes que pour les autres cas en raison de l'activité de l'entreprise.

Introduction

Dans ce premier chapitre consacré à la présentation de nos résultats, nous choisissons de présenter les résultats pour chacun des cas, en proposant les verbatim par unités d'analyses, c'est-à-dire par catégories de FRT.

Nous proposons un déroulé en quatre sections, une première ou nous présentons les résultats pour l'entreprise ALIMENTARUS, qui est suivie des résultats pour COLLECTISTE. Ces deux structures constituent l'illustration de ce que nous appelons **une gestion reposant sur le droit, autrement dit d'inspiration légale**. Les deux sections suivantes concernent l'entreprise EMANCE, puis l'entreprise OPENISLA, qui démontrent **d'autres fonctionnements, plus alternatifs en matière de régulation de l'expression religieuse au travail**.

Chaque section est scindée en deux sous-sections, consacrées pour la première à **la présentation de la politique de régulation du FRT lorsqu'elle existe** (étape de contextualisation), et au **profil que nous avons dressé des cas étudiés**, et pour la seconde à **la présentation de la posture de régulation empiriquement perçue par les collaborateurs interrogés**, posture que nous confrontons à celle de la personne en charge de donner les orientations sur cette question.

1. Une régulation au cas par cas : cas de l'entreprise ALIMENTARUS

Dans cette section, nous présentons le cas d'une grande entreprise française intervenant dans le secteur de la restauration collective que nous appelons ALIMENTARUS, que nous avons investigué auprès de diverses populations, **en interrogeant à la fois les populations au siège, le département diversité en charge de ces questions, ainsi que les managers de proximité ou encore les équipes opérationnelles.** Les résultats témoignent d'**une gestion reposant sur la jurisprudence et le droit applicable, le plus souvent au cas par cas.**

a. Le profil de l'entreprise ALIMENTARUS et ses actions en matière de régulation du fait religieux au travail

Tout d'abord nous notons, au sein de cette entreprise une diversité des niveaux de connaissances du droit applicable concernant les manifestations religieuses en contexte professionnel. Ainsi, le **management stratégique** (direction, département diversité) **semble disposer des clés légales nécessaires à la régulation du fait religieux** tout en s'assurant de **ne pas exercer de discriminations**. Ensuite, **plus les entretiens ont été réalisés vers**

l'opérationnel, **moins la posture en accord avec le droit a semblé claire**, ce qui n'était pas forcément synonyme de non application du droit, puisque c'est un traitement au cas par cas parce que certains individus désignent comme « *le bon sens* », qui conduisait à la prise de décision.

Le premier entretien que nous avons conduit l'a été avec le Directeur Diversité et inclusion. Après avoir présenté son entreprise et son parcours, il évoque la vision de la diversité qu'il met en œuvre chez ALIMENTARUS.

> « ***Nous voulons que notre entreprise ressemble au vrai monde, et à tous les niveaux, nous sommes impliqués pour l'inclusion, nous avons d'ailleurs formé nos cadres, ou au moins une partie d'entre eux, par une formation que nous avons appelée « Esprit d'inclusion »***. *Cette formation avait pour objectif d'aborder transversalement la question de la diversité, et de créer des échanges, même si nous n'y abordions pas directement la question de la religion* »

Il nous indique ensuite pourquoi il a accepté de s'inscrire dans notre étude et ce qui a fait émergé le sujet de l'expression religieuse au travail chez ALIMENTARUS.

> « *Bon c'est vrai que le travail est intéressant parce que* ***j'ai eu dans mon service une apprentie voilée, elle occupe le poste de chargée de mission diversité et m'épaule, d'ailleurs en ce moment nous l'avons repris en CDD,*** *pour continuer son travail puisqu'elle était en recherche d'emploi. A l'époque, lors de son intégration, elle a fait jurisprudence si on peut parler comme ça, c'était la première personne voilée qui entrait au siège, il y a eu pas mal de réactions quand même, bonnes pour certaines, et très surprises ou opposées pour d'autres* »

Enfin, il nous précisera quel est le projet qu'il porte en matière de régulation du FRT, suite au passage de cette apprentie.

> « *Bon maintenant elle est là, donc peu importe les réactions qu'il y a pu avoir, c'est surtout que pour défendre son positionnement, et la très performante professionnelle qu'elle est, je n'avais pas vraiment de billes, donc je me suis appuyé sur le droit, que je pense connaître un peu car il y a de la doc là-dessus un peu partout, les guides des autres boites etc. Mais son passage a permis aussi de faire sortir des problématiques qui existaient sur le terrain, sur les sites et pas au siège,* ***et de poser la question au COMEX, qui pour l'instant ne s'est pas vraiment positionné.*** *Et puis d'un autre coté,*

dire qu'on travaille sur l'inclusion et se recroqueviller dans l'immobilisme quand on parle de religion, ça n'a pas de sens »

Dans le tableau suivant, nous présentons le profil de l'entreprise ALIMENTARUS, tel qu'elle nous a été présentée par son Directeur Diversité et Inclusion (Tableau 16). Les items sont illustrés par des verbatim.

Tableau 16 : Profil de l'entreprise ALIMENTARUS

Items	***Qualificatifs***	***Verbatim illustratifs***
Structure	Divisionnelle	« *On travaille par division on a plein de sites un peu partout, des relais opérationnels et des supports aussi, c'est une grosse machine en fait, c'est aussi pour ça que c'est compliqué de faire remonter des situations et de prodiguer des conseils aux bonnes personnes* »
Culture	Inclusion et sens du service	« *On souhaite clairement s'ouvrir, et avoir une entreprise qui ressemble à la société dans laquelle on s'inscrit, parce que nos sites sont pas tous à Versailles, et que nos salariés n'y sont pas tous nés. Et puis il y a une influence internationale c'est certain qui nous aide aussi à voir le monde différemment et que ça se passe différemment ailleurs.* » « *Depuis toujours, notre stratégie de croissance responsable repose sur notre volonté de promouvoir une culture inclusive et empreinte de diversité. Nos environnements de travail suivent aussi cet engagement de tous les jours afin d'offrir à nos collaborateurs la possibilité de rester eux-mêmes quels que soient leur sexe, orientation sexuelle, âge, handicap, culture ou religion.* » *(Extrait du site du groupe).*
Coordination	Standardisation des procédés	« *chez ALIMENTARUS on a plutôt tendance à faire des fiches pour tout, à travailler sur les méthodes et les façons de faire, en gros si vous connaissez l'expression que j'ai appris il n'y a pas longtemps, on prescrit le travail.* »
Mission et valeurs	Amélioration de la qualité de vie des clients et des personnels	« *On cherche la satisfaction du client mais pas toujours à tout prix, il faut aussi que nos salariés soient heureux et confortables au travail, c'est très important* »

Items	*Qualificatifs*	*Verbatim illustratifs*
Organisation et outils	*Pas de formalisation d'outils de régulation*	« *Aujourd'hui quand cela se présente, c'est réglé ou pas, on a aucun outil, je prends l'exemple d'une de mes responsables qui a en plonge deux salariés, musulmans, pratiquants. Il y en a un qui ne demande pas et un malien qui prie partout, une fois dans la plonge, une fois dans le vestiaire et l'équipe lui pose des questions et si le client lui en parle il ne sait pas quoi faire… Il faut faire une note pas de note ? Sur quels critères ? C'est du cas par cas, soit géré par laxisme ou avec des discriminations. Il y a des critères mais pour l'instant on ne sait pas si on doit concrètement appliquer les critères.* »
Place de l'individu	Salarié ambassadeur	« *On cherche à ce que nos clients puissent se reconnaitre en nous, donc les salariés sont aussi des richesses qu'on doit développer mais leur diversité en font nos premiers relais pour nos clients et peut être notre atout commercial aussi.* » « *Nous avons chacun notre propre parcours et nos savoir-faire. Ce sont toutes ces caractéristiques qui font de nos collaborateurs un atout. C'est également ce qui permet à nos clients de se reconnaître en nous. En ce sens, nous créons une culture de diversité et d'inclusion au sein de notre entreprise pour que nos collaborateurs puissent se sentir valorisés, respectés, pour ce qu'ils sont.* » *(extrait du site du groupe).*
Relation à l'environnement	Mécénat diversifié (humanitaire, environnemental, écoles de commerce et think tank)	*Liste des activités de parrainage de l'entreprise disponible sur son site internet :* *Arborus Fund - Association Jeunesse et Entreprises - Association Zazakely Sambatra - Coureurs sans Frontières - Croix Rouge Française - EESC HEC Paris - European Women on Boards - Fondation AUDENCIA - Fondation ESCP Europe – Fonds de dotation Stop Hunger - French American Foundation - HACK40 – Institut Français des Relations Internationales - Institut Montaigne – OCDE - Réseau Entreprendre Provence - Resto du cœur - STARTUP Guide The Camp - Village de l'Innovation - WEFCOS (Women's Forum for the Economy & Society) - WIN Sarl*

L'entreprise n'a pas spécialement conduit à ce jour d'action ciblée sur la question du FRT mais conduit une réflexion sur la sureté, et vient à réfléchir à ce sujet dans ce cadre, et travaille effectivement sur le volet inclusion.

« *on a un groupe qui s'est monté, on a le cas d'un client qui est allé sur le site Facebook d'un de nos salariés, et sur son site Facebook le salarié avait des propos qu'il jugeait limites ou je sais pas quoi, donc le responsable de site a convoqué le mec, il a supprimé son compte Facebook, et non c'est pas comme ça qu'il faut faire, et on a créé un groupe sureté, avec le responsable sécurité, et le DRH groupe, donc il y a parfois ce filtre qui joue en disant la radicalisation c'est trop important par rapport à la diversité* » (Directeur Diversité et Inclusion)

Chez ALIMENTARUS, le fait religieux n'est pas régulé de manière officielle pour le moment. Nous avons toutefois participé à la réflexion autour d'une fiche interne à destination des managers, toujours dans le champ de la sureté, et dans le cadre du groupe de réflexion mentionné ci-dessus.

Autre élément important, c'est l'influence présentée par le directeur diversité de deux forces, la première force étant **l'appartenance religieuse de bon nombre de personnes en situation de direction au siège au catholicisme dans une « *branche plutôt traditionnelle et donc pas forcement ouverte aux manifestations religieuses d'autres religions* », mais en même temps l'inscription dans un groupe mondial ou les accommodements liés à la religion sont effectifs dans plusieurs pays.**

« Dans le catalogue des tenues ALIMENTARUS on a un catalogue monde évidement, et il y a des tenues couvrantes, concrètement des voiles ALIMENTARUS, donc si pour beaucoup on ne veut pas trop parler de ces questions soit parce que c'est pas intéressant soit parce qu'il n'y a pas de sujet, ***notre appartenance à un groupe mondialisé*** *qui intervient dans d'autres cultures ou la religion est vue d'une autre manière* ***nous rappelle parfois nos contradictions ou au moins les œillères qu'on peut avoir dans le traitement des sujets*** *» (Directeur diversité et inclusion France)*

D'autres interlocuteurs témoignent d'un souhait de positionnement de l'entreprise plus clair à ce sujet.

*« **Je suis très embêté avec le fait que cette question n'ait pas été tranchée, pour peu qu'elle puisse être tranchée**, ou en tous cas que l'on n'ait pas de politique, ou de directives même si je pense qu'on en aurait jamais des directives, il nous faudrait au moins une position de l'entreprise parce que derrière je porte le message à des managers qui eux sont confrontés directement » (Jean-Luc, DRH opérationnel)*

Dans la partie suivante, nous recensons les réponses apportées par les individus aux situations que nous leur avons proposées – nos unité d'analyse - dans l'objectif de dresser la posture réellement observable de cette entreprise.

b. La posture empirique perçue de l'entreprise ALIMENTARUS en matière de régulation du fait religieux au travail.

Au-delà du discours et des orientations proposées par l'entreprise et plus particulièrement son département diversité, nous allons présenter dans cette section les résultats concernant la posture empiriquement perçue s'agissant de l'expression religieuse au travail. Pour illustrer les postures perçues, nous présentons trois tableaux qui présentent les *verbatim* de réponse des individus lorsque nous leur avons évoqué ces situations (Tableaux 17, 18, 19).

Tableau 17: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 1)

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL01) François, Responsable Diversité et inclusion***	***(AL02) Jean-Luc, DRH service opération***	***(AL06) Odille, RRH pour deux directions régionales***	***(AL05) Milan, Directeur régionnal***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	« *Décorrelé du fait religieux, prendre sur compteur CP, si cela ne désorganise pas le service, il y a plein de choses très perso que les gens nous disent pas, c'est même peut être une connerie que le mec le dise* »	« *il pose des congés payés, je ne veux pas savoir pourquoi il veut s'absenter. Je veux pas savoir pourquoi, Aïd ou pas, si le patron le valide pas tu partira pas* »	« *dans la mesure ou cela ne désorganise pas le service nous allons faire en sorte de pouvoir y accéder* »	« *il faut que ce soit compatible avec l'activité, si c'est compatible oui* »
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	« *Je pense quand même que la personne connait la boite, je conseille au manager d'en parler à la personne. Lui dire t'aurais pu me prévenir parce que ça va faire causer dans les chaumières. Quel est le boulot de cette femme ? Si c'est au siège ça va. En général le voile ne se prend pas dans les photocopieuses. Si pas de problème d'hygiène et pas de problème de sécurité, ou de prosélytisme. Ensuite il faut aussi expliquer à l'équipe parce que chez ALIMENTARUS* »	« *je pense que recevrait le ou la collaboratrice en question en expliquant les raisons de ce changement mais je ne sais pas. Je dois faire accepter la situation ou la faire changer ? En tant qu'individu en tous cas, je dirais que là on est dans une sphère professionnelle, tu interagis avec plein de gens que cela peut heurter et eux ne la communiquent pas, cela peut poser des difficultés.* »	« *Tout dépend du poste que la personne occupe, hygiène, sécurité, et la notion subjective de relation avec le client, j'ai des collaboratrices sur sites qui portent un turban et positionne leur charlotte au dessus mais on amène à l'intérieur de la cuisine un vêtement non entretenu par nous. Ca se fait. Après pour les personnels non cuisinant, je ne sais pas. Un turban peut-il être accepté avec le port de la charlotte ? C'est pas clair ». Dans tous les cas il faut en parler avec le personne et l'équipe car ca va poser des questions.* »	« *à titre personnel cela ne me pose pas de problème par contre je ne sais pas du tout comment réagir* »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL01) François, Responsable Diversité et inclusion***	***(AL02) Jean-Luc, DRH service opération***	***(AL06) Odille, RRH pour deux directions régionales***	***(AL05) Milan, Directeur régionnal***
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	« *Toujours pareil, quel est l'impact sur le service, si on peut lui donner que des matinées et qu'il rattrape ses heures pour dépanner un collègue moi ça me va. Pour moi c'est un aménagement de poste donc tout le monde doit être au courant et l'individu doit se tenir disponible pour dépanner derrière. Et si c'est une période compliquée en termes de livrables c'est non.* »	« *Non, sur mon périmètre en tous cas je n'ai pas de raison particulière de le permettre, mais c'est pareil pour d'autres raisons, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y en a pas mais moi je n'y suis pas favorable* »	« *à partir du moment ou cela ne désorganise pas le service à rendre au client et à l'équipe, c'est possible, par contre si ça désorganise non, ce qui permet de répondre de manière très objective et non discriminatoire* »	« *si c'est possible oui on le fait, pendant le ramadan on peut leur réduire leur temps travail, on supprime leur pause méridienne et on leur restitue leur temps de travail et ils finissent plus tôt* »
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	« *Si c'est un temps de pause déjà c'est moins grave mais là aussi j'aurais aimé qu'il m'en parle, et alors après à la limite si l'équipe est au courant, c'est comme une cigarette* »	« *Pour moi le lieu de travail, temps de pause ou pas, c'est pas le lieu ou on doit mettre en pratique sa religion* »	« *si c'est sur son temps de pause il fait bien ce qu'il veut, on essaie de voir comment cela peut s'organiser dans les bonnes conditions c'est comme s'il jouait à Candy Crush aux vestiaires, mais il faut aussi expliquer au collègue et faire un travail de pédagogie. Il n'y a pas vraiment de recette miracle, tant qu'on est francs* »	« *j'aurais tendance à le laisser faire, mais je ne sais pas trop quelle est la position de l'entreprise* ».
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	« *On est là dans le prosélytisme, mais il y a une époque je n'aurais pas su, la on peut stopper la discussion, mais j'imagine que ça se fait quand même. On laisse terminer la discussion j'imagine mais absolument avoir une discussion car il ne le savait peut être pas.* »	« *j'interviendrais pour faire stopper, on ne doit pas être dans une démarche de prosélytisme, pour convaincre* »	« *c'est impossible c'est du prosélytisme, même si je ne sais pas comment faire la différence entre la discussion qui est permise et du prosélytisme n'est pas possible.* »	« je ne relève pas c'est du privé entre collègues »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL01) François, Responsable Diversité et inclusion***	***(AL02) Jean-Luc, DRH service opération***	***(AL06) Odille, RRH pour deux directions régionales***	***(AL05) Milan, Directeur régionnal***
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	« *Si ça fait partie de sa fiche de poste, enfin bon on les signe pas toujours mais je peux comprendre que ce soit une interdiction mais dans le cadre du travail, on est désolé pour lui. Soit il change de poste à son initiative mais on s'occupe pas de ça et il va peut être devoir changer de site, mais en attendant il continue.*»	« *Je pense que je serai sur du disciplinaire, mais là peu importe la raison, je te demande de faire cette tache tu ne la fais pas tu es en violation de tes obligations contractuelles sauf si cela relève du médical, mais je me fiche du fait religieux* ».	« *là pour le coup c'est sanctionnable, pour un cuisinier par exemple il est cuisinier et tant que cuisinier il doit cuisiner tous les types d'aliments, donc la seule possibilité de refuser c'est s'il est en danger* »	*« on a le cas car dans la cuisine certaines personnes nous disent qu'elle ne veulent pas toucher le cochon par exemple, et la je dis que ca fait partie de leur métier, sinon ils doivent faire autre chose »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« alors là non parce que nous on est hyper mixité, donc les équipes sont constituées par nous, donc on peut comprendre que sa religion lui interdise mais sur le temps de travail c'est non* ».	« *J'ai pas a entendre ses raisons, je lui demande de travailler sur un projet il travaille avec une femme, c'est une question de management qui trouble le bon fonctionnement de l'entreprise. Mais les gens dans cette démarche ont passé un cap* »	« *on ne peut pas refuser dans un collectif de travail, on ne peut pas refuser de travailler avec tel ou tel collègue et peu importe le motif* »	*« je suis intransigeant, ce n'est pas entendable pour moi et l'entreprise me suivra là-dessus c'est sur »*

Les tableaux sont scindés par soucis de lisibilité, avec 5 individus maximum par tableau.

Tableau 17: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 2)

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL09) Jean-Marie, directeur régional***	***(AL07) Philippe, Directeur régional***	***(AL08) Sabrina, chargée de mission diversité***	***(AL10) Zoulika, assistante administrative***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	« *j'accorde, bien entendu, si je peux assurer la continuité du service, alors je libère le collaborateur* »	« *Je travaille en responsabilité de chacun, la seule que je demande c'est que la personne organise son remplacement et le bon fonctionnement. Une fête religieuse on sait à peu près quand elle va tomber* »	« *tout dépend de services, certains services ont plus de difficultés pour s'adapter, en fait cela dépend des services mais parfois je pense qu'il vaut mieux ne pas dire pourquoi quand on demande.* »	« *il faut poser un CP, qui n'est toujours accordé, je préfère être clair, c'est a cause fonctionnement* »
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	« *d'abord un entretien avec la personne concernée, pour comprendre, évoquer la compatibilité avec son poste notamment* […], *comprendre la situation donc* »	« *nous allons bien nous assurer, que ce soit au service ou en cuisine que les règles d'hygiène avec ce port de voile soit respecté. Cela s'est déjà produit. Concrètement on pourrait travailler dans le respect des règles d'hygiène, la charlotte doit couvrir l'intégralité du foulard qui est porté* »	« *alors là c'est flou, ça va dépendre des services, et de la transparence de la personne, si c'est la première fois, c'est pas interdit, il peut y avoir un dialogue. Moi je l'ai toujours porté mais si ça avait été le cas d'un coup j'en parlerai à mon manager, pour anticiper les réactions avec lui et l'avoir avec moi.* »	« *ma situation personnelle, je suis arrivé un matin avec un voile et j'ai eu des personnes qui étaient choqués, j'avais un petit chapeau, un fichu la tête, ça s'est vu sur les visages et je n'ai eu aucun commentaire* »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL09) Jean-Marie, directeur régional***	***(AL07) Philippe, Directeur régional***	***(AL08) Sabrina, chargée de mission diversité***	***(AL10) Zoulika, assistante administrative***
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	« *là encore, on peut adapter les horaires de travail toujours au regard de l'organisation de l'équipe, donc là-encore, des choses à voir* »	« *ça c'est courant, pendant le ramadan c'est tous les ans, on traite ça au fur et à mesure, ce sont des demandes individuelles et cela reste minoritaire par rapport au nombre de personnes qui font le ramadan* »	« *Ça se fait, c'est possible pour ceux qui le demandent, pas seulement pour la question du fait religieux en fait, sauf que là t'es un peu obligé de dire pourquoi, de justifier.* »	« *moi personnellement je commence à 9h15 et je termine à 17h15, cette année j'ai commencé plus tôt et finir plus tôt pour me reposer et préparer mon repas, un décalage de 45 minutes finalement, mais si j'avais réduit ma pause du midi je pense pas que ca aurait été possible* »
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	« *dans son bureau ? Dans les vestiaires ? Une salle de prière est-elle identifiée ? Je fais un entretien, pour lui faire valoir qu'à ce jour et à ce titre il n'y a pas d'espaces prévus pour cela. Sous cette forme dissimulée cela n'est pas acceptable. L'entreprise doit d'abord définir des règles, des conditions, un lieu.* »	« *c'est courant. Ils font ça dans les vestiaires, j'en ai eu dans les toilettes des vestiaires aussi, on leur a dit qu'il fallait qu'ils la fassent dans le vestiaire après avoir présenté ça à l'équipe et cela n'a pas choqué* ».	« *il y a eu des cas, quand ça ne gène pas le fonctionnement du service et que cela ne pose pas de problèmes d'hygiène je pense que c'est possible, mais encore une fois cela dépendra du petit chef s'il est au courant ou pas que c'est possible, et s'il ne se laisse pas déborder par ce qu'il pense* »	« *je ne sais pas du tout, j'ai pas eu cette situation mais j'aimerais bien que ce soit possible, là chez nous on a pas de locaux vides, pas de places quoi et puis je pense pas que ça serait accepté, mais sur certains sites ca arrive je crois* »
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	« *nous sommes toujours dans le dialogue, il faut comprendre les motivations de cette personne, et faire comprendre ensuite que l'entreprise n'est pas propice, ne se prête pas à ce genre de comportement.* »	« *cela relève du privé, si c'est pendant le service, pendant la production, je peux demander à ce que cet échange ait lieu à l'extérieur de la cuisine, si le discours est radical on peut intervenir en signalant les faits* »	« *ah… pour moi c'est la limite, je suis voilée mais par contre j'ai jamais de discours concernant la religion sauf si quelqu'un me pose la question, mais je ne vais jamais la mettre sur la table* »	« *on me pose beaucoup de questions quand je jeune mais c'est pas convaincre, ils veulent comprendre, mais faire du démarchage non, chacun fait ce qu'il veut* »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL09) Jean-Marie, directeur régional***	***(AL07) Philippe, Directeur régional***	***(AL08) Sabrina, chargée de mission diversité***	***(AL10) Zoulika, assistante administrative***
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« si la tache rentre pleinement dans la définition des missions attachées à son contrat de travail, le salarié se met en contradiction avec son contrat de travail, chacun prend ensuite ses responsabilités y compris disciplinaires. »*	*« on va l'écouter et imaginer comment on peut le faire ou faire faire différemment avec d'autres collaborateurs »*	*« quand tu es recruté tu connais les missions donc si tu acceptes le poste cela répond à tes attentes, sinon tu fais autre chose ou tu mets de coté tes convictions »*	*« si on accepte de travailler on doit tout accepter de faire, les taches soumis au poste doivent toutes êtres acceptées, soit on accepte le poste soit on l'accepte pas »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« Chacun prend ses responsabilités, ce n'est pas acceptable, l'entreprise prendra ses responsabilité et moi avec ».*	*« pas du tout acceptable, la composition des équipes ne se discute pas, ce n'est pas négociable. Si elle ne peut pas s'adapter, nous n'allons pas nous adapter à elle ».*	*« Directement sanctionné, ce sont des cas isolés, c'est non »*	*« Pour moi soit on accepte dés le début du contrat donc on travaille avec tout le monde ou alors on cherche ailleurs, j'ai toujours travaillé dans un milieu mixte »*

Les tableaux sont scindés par soucis de lisibilité, avec 5 individus maximum par tableau.

Tableau 18: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 3)

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL03) Amira, Chargée des RH opérationnelles***	***(AL04) Caroline, coordinatrice équipe ménage***	***(AL11) Samir, agent de cuisine***	***(AL12) Ibra, plongeur***	***(AL13) Salomé, agent de cuisine***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	*« on est sur un service siège nous, certains services ont moins flexibilité, ça dépend des délais, et des services mais a priori oui c'est possible. »*	*« pour poser un congé il n'y a pas de problème »*	*« ça m'est déjà arrivé, on peut le faire sans problème après faut anticiper »*	*« Tous les ans je pose ça pour l'aïd, c'est pas un soucis, je dis pas que c'est pour ça mais tout le monde sait »*	*« tout a fait possible, ça arrive pour plein de gens dont moi pour nos fêtes »*
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	*« S'il n'y a pas de contact client la tolérance sera plus forte, mais chez ALIMENTARUS on est assez ouvert sur les signes, mais face au client c'est compliqué, je ne sais pas trop en fait, c'est compliqué.»*	*« le foulard c'est souvent, ça se fait »*	*« C'est surement permis après je le conseille pas, c'est toujours mal interprété ces trucs là, les gens sont pas fans, et ça peut jouer sur d'autres choses »*	*« Il y les collègues qui portent le voile dans la cuisine, mais le chef demande de retirer ça pour mettre la charlotte, je crois que c'est interdit »*	*« Nous avons des tenues de travail, elle va vite l'enlever. On ne peut pas faire ça pour l'hygiène. Mais je crois que sinon c'est pas interdit. On discute parfois avec des collègues, il faudrait avoir la charlotte opaque comme certains chez Mac Do »*
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	*« C'est possible, pendant le ramadan, on supprime la pause déjeuner et on permet aux salariés de partir plus tôt dans l'après-midi »*	*« si il prévoit à l'avance il demande des congés mais modifier les horaires non c'est trop compliqué »*	*« J'avais demandé une année mais c'était compliqué avec d'autres collègues pour s'arranger car on était plusieurs à le faire le Ramadan, sur le principe je crois qu'on peut demander oui »*	*« les horaires c'est fixe, on ne peut pas choisir ses horaires, il fallait faire des études pour ça »*	*« non c'est compliqué, pas pendant une longue période, quelques jours oui, mais on a besoin de tout le monde pour travailler, si il manque une personne c'est trop compliqué pour le service »*

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL03) Amira, Chargée des RH opérationnelles***	***(AL04) Caroline, coordinatrice équipe ménage***	***(AL11) Samir, agent de cuisine***	***(AL12) Ibra, plongeur***	***(AL13) Salomé, agent de cuisine***
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	*« ça dépend nos locaux sont parfois sous l'œil du client donc ça peut porter préjudice aussi, ça dépend du contexte mais de toutes façons je ne connais pas les règles dans chacun des contextes »*	*« c'est pas possible, on n'a pas de pièce pour ça »*	*« non là c'est le mauvais plan, ils vont te prendre pour un fou, la prière c'est à la baraque pas au travail »*	*« j'ai déjà prié au vestiaire, mais je fais discrètement, car on me voit, c'est à l'arrache quoi, je crois que c'est pas possible, et puis je ne prie pas tous les jours, ça dépend de l'humeur beaucoup (rires) et parfois je suis trop fatigué ou sale pour me concentrer à la pause »*	*« il y a des gens qui prient, les musulmans surtout, ils se cachent je crois mais tout le monde le sait. C'est toléré. Ca doit quand même pas être terrible de se cacher pour parler à son dieu »*
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	*« on est dans une situation de prosélytisme entre guillemets, mais si c'est un débat ça va, si c'est gênant pour l'une des personnes on doit intervenir, si le malaise est exprimé »*	*« c'est interdit, on ne pas parle de religion normalement au travail »*	*« ca va pas non ! on est chez les fous là, chacun son truc, c'est écrit dans notre religion ça »*	*« On a pas le temps de parler, on est sales, mouillés, c'est le travail avant tout »*	*« tout le monde discute, la religion c'est dans notre vie, mais pour convaincre non, c'est pour apprendre des autres, mais chaucn peut penser ce qu'il veut. Les gens n'aiment pas être convaincus. Je ne sais pas si on peut mais je n'aime pas que quelqu'un du travail cherche à me convaincre. »*

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(AL03) Amira, Chargée des RH opérationnelles***	***(AL04) Caroline, coordinatrice équipe ménage***	***(AL11) Samir, agent de cuisine***	***(AL12) Ibra, plongeur***	***(AL13) Salomé, agent de cuisine***
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« Ça c'est pas toléré et j'estime que c'est justifié parce que quand on a un métier, une fiche de poste dont on connait les attendus, on a pas cette marge de négociation »*	*« Fallait y penser avant d'être embauchée sinon on s'en sort plus »*	*« T'es embauché pour bosser et tu choisis pas ton boulot, moi si j'étais chef je sanctionne direct »*	*« mais nous sommes ici pour travailler, je ne comprends pas la demande en elle-même »*	*« il faut trouver une autre entreprise, on peut être viré pour ça et c'est normal »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« Pas tolérable, pas toléré par l'entreprise, c'est de la discrimination et cela met à mal l'égalité Hommes Femmes »*	*« pas possible du tout, la personne va avoir des problème si elle dit ça »*	*« des femmes il y en a à Carrefour, au cinéma, dans la rue, et toi tu vas imposer ça au boulot ? N'importe quoi »*	*« ça ce n'est pas possible, c'est possible nulle part »*	*« C'est n'importe quoi, aucune religion ne dit ça, il faut virer ces gens là. »*

A la lumière des positionnements des individus relevés, nous avons choisi de présenter un tableau de synthèse de ces postures pour confronter la posture du directeur diversité à celle des autres personnes interrogées. Le tableau suivant reprend donc les postes des individus et le positionnement qu'il ont tenu au nom de leur entreprise pour chacune des situations qui correspondent à des catégories de FRT proposées par la littérature (Tableau 20).

Tableau 20 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise ALIMENTARUS par 13 individus

Catégories	***(1) DIRDIV AL01***	***(2) AL02***	***(3) AL06***	***(4) AL05***	***(5) AL09***	***(6) AL07***	***(7) AL08***	***(8) AL10***	***(9) AL03***	***(10) AL04***	***(11) AL11***	***(12) AL12***	***(13) AL13***
Situation 1 : Fêtes religieuses													
Situation 2 : Signe religieux	***COM***	***COM***	***COM***		***COM***		***COM***						
Situation 3 : Horaires, plannings													
Situation 4 : Prière/pause	***COM***					***COM***							
Situation 5 : Prosélytisme	***COM***				***COM***								
Situation 6 : Refus tâche		***SANC***	***SANC***		***SANC***						***SANC***		***SANC***
Situation 7 : Refus travail sexe opposé							***SANC***						***SANC***

Légende : : Possible, sauf 5 critères légaux : Je ne sais pas Impossible

COM : Nécessité de communiquer avec l'agent et/ou avec l'équipe / ***SANC*** : évocation spontanée d'une sanction disciplinaire.

La ligne de régulation du fait religieux telle que définie par son responsable diversité semble se situer au niveau du prosélytisme, bien que de nombreux individus se positionnent plus haut, par exemple en interdisant la prière, pour des raisons diverses et variées.

Ce mode de régulation induit un traitement des faits religieux au cas par cas, avec une posture qui n'est pas partagée à tous les niveaux, et qui semble peu claire. Beaucoup d'individus évoquent spontanément la nécessité de sanctionner certains faits religieux, et aussi la nécessité de communiquer lorsqu'il est nécessaire de les réguler, ce qui peut traduire un certain malaise avec ce sujet, et un besoin de positionnement plus clair des instances de décision.

2. Une régulation supposée intrinsèquement neutre : cas de COLLECTISTE

Nous avons réalisés des entretiens avec des individus sur plusieurs niveaux de responsabilité, managers ou pas. Dans la première section visant à caractériser la posture de ce cas, nous présentons le profil de l'organisation COLLECTISTE, définie par les données collectées via un entretien avec le maire de la commune, en charge d'impulser les politiques publiques, et statutairement considéré comme « le chef d'entreprise » de cette collectivité.

a. Le profil de l'organisaton COLLECTISTE

Cette collectivité territoriale n'a pas particulièrement travailler sur la question du fait religieux, bien qu'une conférence aie été organisée en 2016 sur la question de l'application du principe de laïcité, avec un avocat.

> « *On avait souhaité travailler la dessus pour informer nos cadres, ce n'était pas une formation,* ***c'était une sensibilisation, sachant qu'il faut toujours tenir compte du contexte*** »

Le maire de la commune précise en quoi l'étude que nous menons l'intéresse.

> « *On voit bien que cela peut se passer autrement ailleurs,* ***on fait des choses ici, on travaille en bonne intelligence, on prête des salles****, on a des agents qui sont à la fois des citoyens et des agents, et aussi des croyants, et parfois des bénévoles associatifs, tout ça en même temps, alors les casquettes c'est pas facile à gérer et on le comprend facilement* »

Il aborde ensuite les difficultés qu'il peut rencontrer avec des préoccupations toutes légitimes qui peuvent s'entrechoquer :

« ***à la fois on souhaite que la collectivité ressemble au territoire, une ville populaire, avec des musulmans, des juifs, des noirs des blancs des gens issus du maghreb et c'est pas une maladie je répète c'est pas une maladie, et puis cette exigence de neutralité*** *avec tout l'attachement de l'équipe municipale au principe de laïcité, en tous cas ce sont des valeurs que l'on porte sans hésiter, mais parfois on a besoin de mieux comprendre, et de savoir aussi, parce que les gens ne parlent pas là-dessus, ils font, si vous voyez ce que je veux dire* »

Le tableau suivant présente le profil de COLLECTISTE, à partir des échanges que nous avons eu avec le Maire de la commune (Tableau 21).

Tableau 21 : Profil de COLLECTISTE

Items	***Qualificatifs***	***Verbatim illustratifs***
Structure	Divisionnalisée	« *Ici on fait plein de chose, c'est le propre des services publics, on fait de l'entretien, du paysage, de la réparation, de l'orientation, on délivre des titres, on aides les gens dans les difficultés. Il n'y pas une entreprise qui fait autant de choses différentes qu'une collectivité territoriale. Ce qu'on veut c'est savoir ou en sont les services sur cette question, sur d'autres aussi d'ailleurs, il nous faut des repères. Pour tout, on s'appuie sur les chefs de service donc il faudra les impliquer* »
Culture	Neutralité Intérêt général Egalité des citoyens face aux services publics	« *On doit évidemment incarner l'état, mais on doit aussi être sur, dans notre ville qui cumule les difficultés, que tous les citoyens aient accès au service public, et donc on doit respecter nos agents, qui eux aussi pensent des choses, mais n'ont pas le droit de le dire. Ce n'est pas évidement quand même cette histoire de neutralité, même si l'équipe municipale en comprend toute la portée, il y a un gros travail a faire là-dessus auprès des agents qui perdent le sens de tout ça* »
Coordination	Standardisation des résultats	« *Moi la tambouille des services m'importe peu tant qu'on respecte la loi, ce qui m'intéresse c'est la qualité de service public, des gens renseignés, avec un service rendu et le sentiment d'être écouté et pas seulement d'être entendu, on a un vrai rôle là-dedans* »
Mission et valeurs	Dispenser un service public	« *Dans notre champ de compétences qui nous sont attribuée, on doit faire au mieux, pour rendre un service accessible et de qualité à nos usagers, puisque nous sommes l'échelon qui les connaissons le mieux. Ils nous ont d'ailleurs élu pour ça !* »

Items	*Qualificatifs*	*Verbatim illustratifs*
Organisation et outils	*Loi de 1905* *Charte de la laïcité* *Référent laïcité*	« *Nous sommes soumis à la séparation des églises et de l'Etat, nous avons mis en œuvre une charte de laïcité pour rendre plus concret le texte au niveau local, charte discutée avec les OS, et nous avons désigné un référent laïcité sur la commune, en lien avec l'élu à l'administration générale qui est mon adjoint* »
Place de l'individu	Agent public	« *on est ce qu'on est et ça n'empêche pas de penser, mais on a des agents qui sont aussi des habitants, et donc des citoyens qui ont leur avis sur la commune. Il faut toujours leur faire comprendre qu'ici ils sont au service de l'Etat, par l'intermédiaire du maire qui en est le représentant, et donc que ça implique de laisser un peu de coté ce qu'on pense en matière politique et religieuse, même si certains n'ont peut-être pas voté pour nous* »
Relation à l'environnement	Subventionnement d'associations culturelles Prêts de locaux à une association cultuelle musulmane	« *L'ancienne municipalité avait décidé de construire des locaux, pour les mettre à disposition d'une association portugaise, et de l'association des musulmans de la ville ? Ce fonctionnement perdure encore aujourd'hui, et cela s'inscrit dans une volonté d'offrir un lieu de culte décent à des citoyens qui il y a encore quelques années priaient dans un ancien garage à vélo en bas d'un immeuble* »

La structure semble effectivement **tiraillée entre deux forces, le souhait d'inclure les personnes et de les considérer entièrement au travail, ce qui correspond d'ailleurs à une ligne politique clairement marquée, et le souhait de mettre en œuvre une laïcité incarnée par la neutralité des agents.**

Toutefois, au delà du discours, il y a des ambigüités, **le prêt de salle dans sa forme actuelle à une association cultuelle locale (nous avons eu accès à l'accord de mise à disposition) n'est pas tout à fait conforme aux orientations de l'observatoire de la laïcité**. Dans la section suivante nous présentons les résultats de la confrontation de nos unités d'analyse aux différents individus que nous avons interrogés.

b. La posture empirique perçue de COLLECTISTE en matière de régulation du fait religieux au travail.

Les confrontations situationnelles sont recensées dans les tableaux suivants (Tableaux 21, 22 et 23) dans l'objectif de caractériser les perceptions de la posture de cette organisation et l'application du principe de neutralité.

Tableau 22: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 1)

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO14) Thomas, Maire de la commune***	***(CO23) Sébastien, Directeur général des services***	***(CO16) Christiane DRH***	***(CO15) Patrick, Directeur des services techniques***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	« *il pose un congé et c'est aussi simple que ça* »	« *voila bon on a des fonctionnements par des congés, les élus n'ont pas souhaités proposer les jours d'absence prévus par la loi mais on peut poser les congés effectivement* »	« *il faudra poser un congé, c'est tout, rien d'autre à ce jour* »	« *il pose un congé je ne cherche pas à savoir pourquoi* »
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	« *vous connaissez ma position on n'est pas des intégristes mais on doit faire attention sur cette question. Il peut y avoir dans certains services une tolérance à un petit turban ou une barbe, mais dans la pratique professionnelle on est intransigeants, mais attention on fait très attention à la discrimination* »	« *il y a une certaine tolérance voila, des avantages acquis à une période où on se posait moins la question de la laïcité, mais sur le voile religieux, vraiment sombre ou trop visible on a pu faire de remontrance, ce n'est pas possible effectivement* »	« *C'est pas clair cette histoire, on a des turbans dans certains services, moi je regarde la loi et notre charte et je me dis que c'est formellement interdit, mais en même temps, on tolère, alors je connais la loi, mais à notre échelle je ne sais pas ce que moi DRH je dois faire concrètement, on ne bouge pas sur ce point* »	« *pas de signe religieux au travail, c'est la règle de la laïcité* »
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	« *ça relève de l'organisation, c'est au service de voir, la priorité est au service public après on regarde, enfin les services regardent* »	« *nous avons un collègue qui aménage, parfois un peu tout seul, bon voilà on apprend aussi de cette demande, on fait au mieux pour apprendre* »	« *il faut que ça soit raisonnable et compatible avec notre fonctionnement, c'est pas possible pour tout le monde, donc c'est pas idéal, mais on est pas fou on sait que cela se fait* »	« *j'avais eu le cas une fois j'ai refusé t'aurais vu le bordel, maintenant l'agent n'est plus dans mon service et il change ses horaires comme il veut j'ai l'impression, c'est pas juste pour les autres attend ça dure quand même un mois* »

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO14) Thomas, Maire de la commune***	***(CO23) Sébastien, Directeur général des services***	***(CO16) Christiane DRH***	***(CO15) Patrick, Directeur des services techniques***
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	« *si ça arrive il faut regarder ça et discuter pour faire cesser car cela n'est pas le lieu dans les bâtiments publics, les on dit je m'en méfie quand même car souvent cela peut cacher des idées un peu d'exclusion* »	« *certains bruit de couloirs voilà nous ont alerté sur cette question, cela a pu se faire mais jamais devant le public, dans tous les cas si nous avions les preuves nous pourrions sanctionner ou au moins rappeler la règle* »	« *impossible on se doit d'être laïcs, il faut quand même faire respecter certains principes* »	« *la prière au travail, ça va pas non, il y a des rumeurs là-dessus, ça craint quand même* »
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	« *inacceptable, ça n'existe pas ici attendez, on est où là ?* »	« *ça ce n'est pas possible voilà, on est dans une situation professionnelle, ou on doit avoir une attitude professionnelle, on a une grande vigilance là-dessus effectivement* »	« *on est vigilant à la fois avec les collègues entre eux mais aussi avec les collègues qui sont en relation avec un public jeune, pour ne pas l'influencer* »	« *on parle pas de ça au boulot, on parle boulot, pas bon dieu ou je ne sais pas trop quoi* »
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	« *les agents ont des fiches de poste, ils font leur boulot, on ne rentre pas là-dedans, sinon il faut demander une mutation ou faire autre chose* »	« *non mais à ce sujet on a pas vraiment le cas, ça n'arrive pas, les gens sont intelligents et connaisses leurs fiches de postes* »	« *il ont un grade, un poste leur est confié, il réalise ce qui est prévu dans la fiche de poste, sinon on s'en sort pas* »	« *fiche de poste ! je sais qu'il y en a qui aiment bien choisir leur boulot, mais chez moi c'est pas comme ça que ça marche* »
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	« *je ne peux pas entendre ça, personne ici ne peut entendre ça, on n'est pas confrontés à ce genre d'histoires faut arrêter le délire* »	« (rires) *là on est dans une situation de discriminations pour nos collègues femmes effectivement donc la position de la collectivité est très ferme mais le sujet ne se présente pas* »	« *là ça me touche à la fois professionnellement et personnellement dans mes convictions, si cela arrivait il faudrait avertir l'agent immédiatement* »	« *et puis quoi encore ? c'est sympa de travailler avec des gens différents, c'est des cinglés quand même ceux qui demandent ça. J'ai jamais eu la demande* »

Tableau 23: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 2)

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO18) Jules Responsable restauration***	***(CO20) Tina Directrice Enfance Education***	***(CO17) Valérie DRH Adjointe***	***(CO27) Kader, Responsable Pôle Animation Jeunesse***	***(CO21) Marie-Claude, responsable petite-enfance***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	*« Dans mon service nous n'avons pas cette demande souvent, pas tous les ans, mais quand on peut on pose des congés »*	*« En posant un congé, et il y en a déjà pas mal, mais il y a une loi je crois mais ici ce n'est pas appliqué »*	*« congés, point »*	*« je pose l'aïd tous les ans en congé, ça pose pas de problème »*	*« en posant des congés ça se fera naturellement »*
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	*C'est arrivé une fois avec une stagiaire qui avait le voile, on lui a rappelé les règles d'hygiène, et elle a préféré ne pas poursuivre son stage, dommage »*	*« dans mon service j'ai un agent qui porte un petit foulard, pas un voile, j'estime que ça ne dérange pas et puis c'est plus simple comme ça, on peut pas vraiment dire que c'est religieux, donc la position de la collectivité n'est pas trop claire »*	*Certains services le font, ils disent turban, mais c'est un signe religieux, pareil pour les barbes, mais elle est où la neutralité ? les élus doivent se positionner plus clairement parce que c'est bien gentil les chartes et les formations mais bon »*	*« en théorie on ne peut pas alors, voila moi j'ai une barbe je suis très croyant et je ne veux pas la raser et ça ne me sera pas demandé. Et puis il y a des collègues qui portent un petit foulard aussi, ça reste pas méchant à mon avis »*	*On a eu le cas, j'ai un agent a qui j'ai demande de le retirer, mais dans d'autres services ils tolèrent un fichu sur la tête, concrètement c'est quoi la loi ? et est-ce qu'elle est négociable ?*

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO18) Jules Responsable restauration***	***(CO20) Tina Directrice Enfance Education***	***(CO17) Valérie DRH Adjointe***	***(CO27) Kader, Responsable Pôle Animation Jeunesse***	***(CO21) Marie-Claude, responsable petite-enfance***
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	*« ce n'est pas quelque chose qu'on fait, les horaires sont fixes, avec un plan de production bien défini »*	*On travaille beaucoup avec les scolaires et donc les écoles, donc concrètement je ne vois pas trop comment cela pourrait être envisageable »*	*« ça arrive, mais le service RH n'est pas informé toujours, et puis parfois, ça pose question d'équité, parce qu'on ne peut pas contrôler que les heures sont bien faites, tout le monde s'en fou j'ai l'impression des fois. Pareil là il faut un positionnement »*	*« Je fais le ramadan, quand je suis trop fatigué je pose des congés, je ne demande pas d'aménagements. On a une autonomie qui nous permet aussi de planifier notre travail »*	*« dans certains services ça se fait, je pense a un agent en particulier, moi je n'ai pas la demande »*
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	*« la laïcité nous interdit ça, ce n'est pas possible »*	*« là non, c'est différent du voile, c'est vraiment de la pratique, et puis ça pourrait être vu par les usagers »*	*« ça a pu arriver, visiblement c'est fini, dans tous les cas c'est clairement interdit »*	*« certains ont pensé qu'on le faisait avec un collègue, mais c'est faux, on ne peut pas faire ça au travail, c'est la laïcité, enfin c'est ce qu'on nous dit, si on fait ça dans un bureau je ne vois pas trop mais bon… on respecte la règle »*	*« non c'est interdit »*

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO18) Jules Responsable restauration***	***(CO20) Tina Directrice Enfance Education***	***(CO17) Valérie DRH Adjointe***	***(CO27) Kader, Responsable Pôle Animation Jeunesse***	***(CO21) Marie-Claude, responsable petite-enfance***
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	*« C'est du prosélytisme, en parler c'est possible mais convaincre l'autre non, même si je ne vois pas trop la différence, donc je ne sais pas trop quoi faire si ça arrivait, et puis on ne peut pas être partout en plus du boulot qu'on a déjà »*	*« c'est du prosélytisme, on ne peut pas accepter ça, on a déjà discuté avec un agent sur ce qu'elle disait aux enfants de la même religion qu'elle aussi »*	*« c'est du prosélytisme, que ce soit avec un usager ou entre agents, c'est sanctionnable »*	*« alors là non, dans ma posture professionnelle je suis tout à faire neutre, ok j'ai la barbe mais je parle de ça ni avec les usagers ni avec les collègues, tout le monde peut en témoigner »*	*« Le prosélytisme est interdit partout, ici aussi, on fait très attention, nos agents travaillent avec des enfants »*
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« en cuisine on cuisine de tout, ce n'est pas négociable, on ne peut pas garder quelqu'un comme ça »*	*« impensable, il faut choisir un métier compatible si on est trop a cheval sur certaines choses »*	*« il y a une fiche de poste qui n'est pas négociable, on ferait un courrier et ça pourrait aboutir sur une sanction »*	*« on fait notre taff, on a une loi au dessus de nous, même si parfois on fait des choses qui contredisent nos valeurs, on a pas le choix, faut bien manger »*	*« quelle tache ? C'est trop complexe à gérer ces histoires-là, je ne sais même pas ce que je ferai »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« tout le monde travaille ensemble, il n'y a pas de places pour ce genre de remarques, c'est n'importe quoi »*	*« les équipes sont mixtes, c'est un fait »*	*« la condition de la femme est déjà assez compliquée pour qu'on se pose ces questions là, mais personne n'oserait demander ça ici vu la position des élus »*	*« ça n'arrive pas, je ne fais pas la bise, a personne d'ailleurs, hommes ou femmes mais travailler c'est marqué nulle part que c'est interdit »*	*« non la mixité est fermement défendue par les élus, rien ne peut justifier une telle demande »*

Les tableaux sont scindés par soucis de lisibilité, avec 5 individus maximum par tableau.

Tableau 24: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 3).

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO19) Imran, agent de la qualité relation citoyenne***	***(CO26) Brahim, agent informatique***	***(CO25) Wila, ATSEM***	***(CO22) Kadia, Agent petite enfance***	***(CO24) Joëlle Technicienne Paie***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	*« Je fais ça pour l'aïd, c'est pas un problème ici ils comprennent »*	*« il faut poser des congés, voilà »*	*« on peut poser le congé si on veut »*	*« je crois que c'est possible avec un congé »*	*« Des agents nous posent des congés, pour l'aïd ou pour certaines fêtes juives mais parfois on ne sait pas que c'est pour ça, on l'apprend après »*
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	*« il y a des foulards mais pas de voiles, normalement c'est interdit mais bon… je sais pas c'est toléré ou on fait exprès de pas voir »*	*« c'est interdit par la laïcité, mais les élus sont souples, il y a des arrangements discret, il ne faut pas être dogmatique dans un sens comme dans l'autre »*	*« J'ai un foulard moi, il y a une personne qui a une petite croix aux ressources humaines, ou est le problème ? C'est discret on ne parle pas de ça. C'est pour nous pas pour les autres »*	*« Je porte quelque chose pour me couvrir parce que c'est dans ma religion, ma chef m'a dit de l'enlever, donc je sais pas ce qu'on a le droit ou pas de faire »*	*« Moi j'ai une petite croix que je tiens de ma famille, j'étais prête à l'enlever quand on a signé la charte, mais certaines collègues portent encore un petit foulard alors j'estime que je suis dans mon droit »*
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	*« pendant le ramadan je peux aménager mes horaires, je commence plus tard et je rattrape, mais on ne peut pas faire ça dans tous les services, c'est ma chef qui est d'accord »*	*« moi je pose des congés pendant le ramadan, on a des plages de présences obligatoires sinon, et on peut arriver un peu plus tard si on ne travaille pas en équipe. Je suis autonome donc je pourrais le faire oui »*	*« Il y a le ramadan ou on peut poser des congés, mais c'est pas possible d'adapter avec les écoles »*	*« le ramadan ça ne change rien du tout, on doit travailler même pendant ça, la journée va passer plus vite aussi, je crois qu'on peut pas »*	*« ce n'est pas formalisé mais ça se fait, surtout en mairie, pas trop dans les sites parce qu'ils travaillent en équipes »*

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO19) Imran, agent de la qualité relation citoyenne***	***(CO26) Brahim, agent informatique***	***(CO25) Wila, ATSEM***	***(CO22) Kadia, Agent petite enfance***	***(CO24) Joëlle Technicienne Paie***
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	*« non c'est pas possible ça, il y a la mosquée pour ça ou la maison, il y a pas d'endroit pour faire ça discrètement »*	*« non attends la prière ce n'est pas au travail, on peut rattraper à la maison si on veut, il ne faut pas tout mélanger ça donne une mauvaise image »*	*« non on fait pas la prière dans le travail »*	*« La prière c'est à la maison qu'on fait ça, ici c'est trop compliqué avec les ablutions et puis c'est interdit, déjà que le foulard c'est un problème »*	*« c'est pas possible, il parait que ça se fait, mais c'est caché de toutes façons personne ne l'a vraiment vu ! »*
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	*« On peut discuter de religion mais il faut pas chercher à changer l'autre, chacun pense comme il veut »*	*C'est toujours bien de discuter ou même débattre, donner des arguments, après si la personne est faible mentalement, c'est pas honnête, le prosélytisme c'est difficile à caractériser »*	*« on parle pas de la religion au travail, c'est pas le problème des autres collègues »*	*« on discute pas de ça, on a pas le droit de parler de ça je crois, sauf avec des collègues comme ça quoi »*	*Prosélytisme, attention le prosélytisme c'est sérieux là, chacun pense ce qu'il veut pas c'est pas autorisé au travail, à la mairie en tous cas »*
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« non on fait notre travail, personne ne veut changer ça »*	*« les fiches de postes, quand elle existent, sont claires, on peut refuser de la signer et faire un autre travail, il ne faut pas tout mélanger »*	*« pourquoi refuser ? c'est le travail qui est comme ça, il faut faire ou alors changer de travail »*	*« on peut demander mais c'est pas possible ça »*	*« et bien voyons, ou va-t-on ? On fait notre travail quand même on ne pas toujours contester, ça c'est non ! »*

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(CO19) Imran, agent de la qualité relation citoyenne***	***(CO26) Brahim, agent informatique***	***(CO25) Wila, ATSEM***	***(CO22) Kadia, Agent petite enfance***	***(CO24) Joëlle Technicienne Paie***
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses..	*« pourquoi il demande ça ? la religion elle dit pas ça, c'est être dans la même pièce sans personne d'autre et fermée, mais tout le monde est marié ou en couple ici, et puis c'est pas pareil on est au travail »*	*« c'est du n'importe quoi ça, il n'y a pas ça dans l'Islam, les gens n'y connaissent rien et veulent être plus royalistes que le roi »*	*« il y a des hommes partout, donc au travail aussi, on va pas demander ça quand même, on passe pour des fous et on va nous dire non »*	*« il y a pas d'hommes dans mon service, mais c'est pas possible de choisir son collègue hein »*	*« personne n'a jamais demandé ça et si ça arrive tout le monde sera outré et choqué, les droits des femmes quand même, c'est des luttes depuis longtemps ! »*

A la lumière des positionnements des individus relevés, nous avons choisi de présenter un tableau de synthèse de ces postures pour confronter la posture du maire à celle des autres personnes interrogées. Le tableau suivant reprend donc les postes des individus et le positionnement qu'il ont tenu au nom de leur collectivité pour chacune des situations qui correspondent à des catégories de FRT proposées par la littérature (Tableau 24).

Tableau 25 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise COLLECTISTE par 14 individus

Catégories	***(1) MAIRE CO14***	***(2) CO23***	***(3) CO16***	***(4) CO15***	***(5) CO18***	***(6) CO20***	***(7) CO17***	***(8) CO27***	***(9) CO21***	***(10) CO19***	***(11) CO26***	***(12) CO25***	***(13) CO22***	***(14) CO24***
Situation 1 : Fêtes religieuses														
Situation 2 : Signe religieux	***TURB CROI***					***TURB***		***TURB BARB***		***TURB CROI***		***TURB CROI***	***TURB***	***TURB CROI***
Situation 3 : Horaires, plannings														
Situation 4 : Prière/pause	***COM***	***SANC***												
Situation 5 : Prosélytisme							***SANC***							
Situation 6 : Refus tâche							***SANC***							
Situation 7 : Refus travail sexe opposé														

Légende : : Possible : Ne sait pas/Se positionne de manière ambivalente Impossible

TURB/CROI/BARB : Evoque le port d'une petite croix, port d'un turban ou fichu, barbe longue / ***SANC*** : évocation spontanée d'une sanction disciplinaire

La ligne de régulation du fait religieux au travail se situe ici plus haut, au niveau de la prière qui ne semble pas envisageable pour bon nombre de collaborateurs.

Nous remarquons également que la question des aménagements horaires divise les individus, et que **la position concernant les signes religieux est très ambigüe. En désaccord avec le droit, c'est finalement la position peu claire de l'autorité qui conduit les individus à se questionner sur la pertinence de son application**.

Ce mode de régulation peut être caractérisé comme étant supposé intrinsèquement neutre, c'est-à-dire que la loi (et pas le règlement intérieur) **prévoit des dispositions relatives à l'application du principe de neutralité**, bien que sur le terrain, les compréhensions de cette loi soient diverses.

3. Une régulation intégrative : cas de l'entreprise EMANCE

Certains éléments présents dans ce cas ont fait l'objet d'une communication à la Journée d'étude « Le Bien commun comme finalité de l'entreprise » de l'Institut de Philosophie Comparée de Paris et de la Société de Philosophie des Sciences de Gestion. Elle a également été publiée dans les actes des 14èmes Rencontres internationales de la Diversité en 2018 et sont à paraître dans La Revue des Sciences de Gestion en 2019.

Nous présentons dans un premier temps le profil de l'entreprise défini par son dirigeant, puis nous abordons les perceptions du mode de régulation du fait religieux dans la structure.

a. Le profil de l'entreprise EMANCE

Le dirigeant quarantenaire de cette entreprise, passé par le consulting informatique, a créé il y a une dizaine d'année son entreprise qui intervient dans le secteur des nouvelles technologies. Impliqué dans diverses instances citoyennes, il est membre actif d'une société de réflexion philosophique et philanthropique.

« *Au départ j'étais pas là-dessus, je ne voulais même pas donner de qualificatif à mon entreprise, j'aime beaucoup débattre, tout simplement.* ***Aujourd'hui il y a beaucoup de raisons de débattre, avec le fanatisme, les pseudo-sciences qui se développent, les entreprises qui surfent sur le business religieux et bien sur la cohésion nationale dans notre pays qui laisse clairement à désirer, les gens ne se parlent plus****. Bien sûr ils se disent bonjour, au revoir, s'il vous plait et merci, mais les sujets de fonds ne sont plus débattus, la télévision elle-même renonce aux vrais sujet, la radio est encore un peu protégée.* »

Le projet émane donc de constatations sociétales empruntes de subjectivité. Le dirigeant semble démuni face aux évolutions sociétales qu'il décrit, c'est sur la base de ces constats divers que nait son projet d'entreprise :

> *« Je me suis dit bon, quelle est la société dont tu rêves ? Qui en rêve avec toi ? Pas grand monde visiblement. Et puis j'appartiens à une famille de pensée qui souhaite intervenir concrètement dans la vie politique, j'ai un engagement sur les valeurs de progrès, d'émancipation, conditions de la démocratie. Je passais de longues soirées à réfléchir sur ce que je pourrais faire, et je me suis dit que ça passerait d'abord par ma boite, c'est là que je peux agir le plus efficacement »*

Le dirigeant pense son entreprise comme un espace de débat. Les chercheurs contemporains, notamment sociologues, semblent s'accorder sur l'idée selon laquelle l'entreprise est l'espace privilégié de rencontre entre les citoyens, où ils passent le plus de temps.

Puisqu'il considère le débat comme essentiel à la vie démocratique et qu'il est très attaché à celle-ci, le dirigeant propose que le lieu de travail redevienne une des sphères du débat public, une de ses arènes.

> *« Je fais un constat assez simple, certain diront d'ailleurs binaire :* ***les gens croient en choses dont ils héritent et la France ne leur offre plus d'espaces de dialogue à ce sujet-là, tout est non-dits, suppositions, préjugés et ça conduit au repli sur soi, au communautarisme****, l'Etat ne fait rien, les acteurs privés doivent prendre leur part du gâteau. »*

> *« J'ai fait des recherches, j'ai vu la Charte de Paprec, j'ai vu que c'était* borderline *et que ça ne correspondait pas trop à mon projet. Mais j'avoue qu'au début ça fait peur. Il y a cinq ans on était moins, dix je crois, j'en ai parlé avec les gars, ils m'ont suivi, en me demandant de ne pas trop communiquer sur nos temps d'échange vers l'extérieur »*

Sur la base de nos échanges lors des entretiens, nous proposons le profil de l'entreprise EMANCE que le dirigeant nous a présenté dans le tableau suivant (tableau 26).

Tableau 26 : Profil de l'entreprise EMANCE

Items	***Qualificatifs***	***Verbatim illustratifs***
Structure	Entreprise libérée (plate).	« *On réduit les étapes de contrôle, on ne va jamais au-delà de celles négociées avec nos clients, on travaille sur la confiance* » « *Il n'y a pas vraiment d'organigramme, on a des spécialités, et on fait partie d'une chaine d'union qui fonctionne avec tout le monde ou personne* » « *on travaille en mode libéré, c'est un truc que je porte personnellement, parce que c'est la condition pour que le débat fonctionne, faut briser toutes les entraves* ».
Culture	Inclusion – Ouverture au débat démocratique	« *La composante essentielle du projet c'est le respect de tous, sans discriminations, je voulais pas créer un truc excluant, ou on finirait par se retrouver entre nous à se jeter des fleurs, tout le monde a besoin de se faire challenger, si on n'adhère pas à ça, c'est compliqué ici, mais tu me diras ça sera aussi compliqué en France en général…* »
Coordination	Ajustement mutuel	« *La plupart du temps les équipes se débrouillent seules faces à leurs problèmes, je pense que ces temps de débats ont levé aussi les questions de statuts, de privilèges, on réfléchit ensemble, on se connait bien, j'interviens très peu, et ça m'arrange* »
Mission et valeurs	Emancipation – Cohésion nationale (par le travail)	« *L'idée c'est sortir les gens de leurs certitudes individuelles pour les confronter collectivement, encourager le débat d'idées, car je pense que c'est la seule façon au moins de se comprendre sinon de se réformer, et sérieux, il n'y a pas de meilleur endroit que le boulot pour ça non ?* »
Organisation et outils	*Disputatio* (salle de cohésion) – Règlement intérieur – Bibliothèque plurielle	« *Bon évidement on peut discuter partout ici, personne ne pointe, on sait jamais qui est en pause, mais on a des temps dédiés au débat, dans la salle de cohésion qui d'ailleurs est la seule qui a un règlement* (rires) » « *Dans la salle, on peut parler de tout, souvent, en dehors des temps prévus, ils parlent boulot, finalement le débat est devenu une façon de travailler, ils se débrouillent, grâce à ça je suis un produisant comme eux, je ne manage presque jamais* » « *Notre activité fait que contrairement à ce qu'on peut croire, du fait du travail sur des projets, les équipes se parlent tout le temps, et ça suppose une bonne entente* »
Place de l'individu	Citoyen-employé	« *Il faut penser les gens comme des ressources, mais pas seulement professionnelles, oui ok c'est pour ça qu'on les paie, mais aussi comme des citoyens, qui agissent aussi en dehors, qui peuvent diffuser notre façon de voir par leurs comportements* »

Items	*Qualificatifs*	*Verbatim illustratifs*
Relation à l'environnement	Mécénat démocratique orienté	« *On essaie d'incarner nos principes, on finance des associations, si tout le monde est d'accord, qui vont promouvoir la laïcité par exemple, ou qui luttent pour l'émancipation, on met une liste d'assos' au vote, comme à peu près tout d'ailleurs* (rires) »

L'entreprise présentée ci-dessous par son fondateur revêt les caractéristiques de nombreuses organisations contemporaines, à l'exception prés de son **caractère émancipateur autoproclamé**. Pour opérationnaliser ce concept, l'entrepreneur a proposé à ses **collaborateurs plusieurs temps et espaces qui permettent d'une part l'expression des convictions personnelles et d'autre part la discussion de ces mêmes convictions avec les autres.**

L'espace qu'il présente comme central à son projet est la **« *salle de cohésion* »**, il s'agit en réalité d'une salle de pause, aux caractéristiques distinctives importantes. Tout d'abord, la taille de la pièce est importante, elle **peut accueillir une trentaine de personnes et au moins quinze assisses « *pour faciliter la réflexion, un espace trop confiné freinerait les idées, le lieu doit être inspirant* »**. Elle comprend également un pupitre. Une bibliothèque est proposée et son approvisionnement est de la responsabilité de tous. On y trouve les livres des trois grandes religions monothéistes, des livres de concordisme, des ouvrages philosophiques divers et des traités d'athéisme ou d'adogmatisme. On trouve au mur des tableaux d'art contemporain, un extrait de la loi de 1905[1] et le règlement de fonctionnement de la salle, présenté ci-dessous (Encadré 3) :

Encadré 3 : Retranscription du règlement de fonctionnement de la « salle de cohésion »

Fonctionnement de la salle de cohésion
1. L'entreprise est une sphère politique au sens noble
2. La vérité n'est pas relative, croire n'est pas savoir
3. On accède à la vérité par l'échange et particulièrement le débat
4. L'argument est la seule arme autorisée, rien n'est interdit ici, dans le cadre de la loi
5. Connaître nos désaccords de fond participe à l'intelligence collective

Dans cet espace, des temps de conférences sous forme de petits déjeuners philosophiques sont proposés, les collaborateurs sont les animateurs de ces temps. Ils sont amenés à produire, sur la base du volontariat, une intervention d'une dizaine de minute, au moins une

[1] Loi du 9 décembre 1905 concernant la séparation des Eglises et de l'Etat.

fois par an sur une question métaphysique « *qui leur tient à cœur* ». Le dirigeant montre l'exemple et est l'animateur du premier petit déjeuner de l'année, en janvier. Suite à **la présentation d'une dizaine de minute, la parole est répartie via un bâton de parole[1] et la consigne est à la construction d'un argumentaire contradictoire « *même quand on n'est pas d'accord avec ce qui vient d'être dit* ».** Un historique des thèmes traités est tenu dans la salle.

La particularité de cet espace est qu'il s'agit d'un espace pluriel dans ses buts. Ainsi, « *tu peux très bien voir un mec prier à 10h, alors qu'une heure avant on parlait remise en question du créationnisme à l'initiative d'un autre collègue pendant le petit déj'* ». L'inclusion est un principe fort posé par le dirigeant : ***« ici on ne cherche pas à changer les gens, on souhaite juste qu'ils prennent part à notre questionnement, pour qu'on puisse d'un coté se comprendre et aussi se questionner,*** *j'ai des cathos dans l'effectif et un musulman, deux sont vraiment pratiquants, ils connaissaient les règles du jeu avant, et ils sont parties prenantes* ».

Au-delà du temps dédié mensuel, **le dirigeant finance « *au moins une fois par an* » un déplacement pour une conférence qui a trait à la métaphysique et aux questions religieuses** pour tous les collaborateurs qui le souhaitent. Il diffuse les opportunités et reste ouvert à « *d'autres conférences, même d'ailleurs celles avec lesquelles je ne suis* [il n'est] *pas ok. L'an passé j'ai* [il a] *financé une conférence à un collègue catholique sur la « trinité » ou un truc dans le genre, pourtant j'suis* [il est] *loin de tout ça* ». Enfin, dans le règlement intérieur et la partie qui concerne les horaires de travail, il est précisé qu' ***« un temps indéfini et raisonnable peut être accordé aux collaborateurs pour effectuer des recherches personnelles, en particulier concernant les questions philosophiques, religieuses et politiques* ».**

Cette section nous a permis de dresser le portrait de l'entreprise émancipatrice. La section suivante permettra de proposer la posture empiriquement perçue en matière de régulation de l'expression religieuse au travail.

b. La posture empirique perçue de l'entreprise EMANCE en matière de régulation du fait religieux au travail.

[1] Le bâton de parole, originaire des traditions nord-amérindiennes, est un outil servant à réguler la parole au sein d'un groupe.

Les confrontations situationnelles sont recensées dans les tableaux suivants (Tableaux 27 et 28) dans l'objectif de caractériser les perceptions de la posture de cette organisation concernant le FRT.

Tableau 27: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de EMANCE (partie 1)

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(EM28) Marc, Chef d'entreprise***	***(ELM29) Sabri, Ingénieur développement***	***(EM30) Thomas, Administrateur BDD***	***(EM31) Julien, Analyste***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	*« Je n'y vois aucun problème, il faut simplement poser un congé ou une récupération si quelqu'un a des jours en trop »*	*« On est très libres sur les congés, donc pas de soucis, pas besoin de dire pourquoi d'ailleurs, ceux qui le font peuvent le faire mais cela n'est pas utile »*	*« Tout le monde pose des congés, c'est par ce biais que c'est possible, l'activité le permet en général, on s'arrange entre collègues, le tout est de bien communiquer »*	*« Ce dont vous parlez s'appelle un congé et c'est un droit monsieur »*
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	*« bon j'avoue que je n'ai pas encore eu le cas du voile, et que personnellement j'y suis opposé. Mais il faut assumer son modèle et son projet, donc oui, c'est possible. »*	*« écoutez cela n'est pas le cas aujourd'hui, mais je pense que ça ne poserait pas de problème si une candidate était voilée, j'ai un collègue qui porte une croix, mais on en parlerait tous ensemble pendant nos temps d'échanges »*	*« Ici c'est simple, tout est permis, alors ce n'est pas un voile qui va nous arrêter, tant que c'est quelqu'un d'ouvert »*	*« Aucun problème, ça nous donnerait de quoi parler surement »*
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	*« Tant que le boulot est fait, je ne vois pas le problème, d'ailleurs que ce soit pour un jeûne ou autre chose »*	*« Je n'adapte pas moi, mais je pense qu'on peut adapter si on veut, c'est souple ici, ne serait-ce que pour aller chez le docteur ça va tout seul »*	*« a voir avec la charge de travail, mais j'imagine que oui, avec de bonnes raisons expliquées à tous »*	*« On a la clim ici, notre collègue qui jeune ne demande rien, je crois qu'il préfère même être là, c'est moins dur, mais oui on peut adapter, pour tout et pour rien, si on rempli nos missions avant de partir quoi »*
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	*« Dans la salle prévue pour cela, et pour tellement d'autres choses, c'est clairement possible et ça se fait ! pour le méditant comme les priant »*	*« je prie tous les jours dans la salle de pause, d'ailleurs il y a un coran là-bas, comme sur mon bureau d'ailleurs »*	*« Mon collègue le fait, au début c'était bizarre, il est arrivé après moi, mais maintenant je ne le remarque même plus, c'est comme ça ici, à prendre ou à laisser »*	*« (rires) bah oui, une ou deux fois par jour, notre collègue Sabri y va, dans la salle de cohésion, c'est comme ça »*

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(EM28) Marc, Chef d'entreprise***	***(ELM29) Sabri, Ingénieur développement***	***(EM30) Thomas, Administrateur BDD***	***(EM31) Julien, Analyste***
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	*« C'est le cœur du projet, on a instauré des temps pour ça, mais c'est pas du prosélytisme parce que je vous voir venir, c'est du débat, de l'émancipation »*	*« on ne fait que ça ici, sur tous les sujets et notamment celui-là »*	*« cette idée est au cœur du projet de l'entreprise, donc oui évidement, ça arrive, au moins une dizaine de fois par an, et nous en parlons entre nous, toujours dans le respect »*	*« ici c'est le clash perpétuel, enfin pas le clash, mais vous savez, comme les politiques là, argument contre argument »*
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« ça se présente pas trop chez nous, enfin si peut être sur certains contrats avec des clients qui vendent tel ou tel truc, mais le mode de fonctionnement fait que personne n'entre dans ce genre de trucs, et puis l'entreprise aussi à une éthique qui fait qu'on ne travaille pas avec tout le monde, on peut se le permettre »*	*« absolument pas, on est sur des métiers ou ça recrute pas mal, donc si quelqu'un a un problème de contenu dans son travail, il ne faut surtout pas hésiter à partir ailleurs »*	*« Je vois cela difficilement envisageable au regard de nos fonctionnements, et pas du tout souhaitable d'ailleurs »*	*« (rires) non non là ce n'est pas possible ça »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« Je ne pourrais pas garder une personne qui a des idées comme celle là. Il faudrait que nous nous en séparions, mon équipe m'y incitera de toutes façons. »*	*« N'importe quoi, à un moment il faut aussi arrêter de donner de l'importance à des revendications comme ça, si les gens demandent ça c'est qu'ils sentent qu'il y a des espaces »*	*« Pas envisageable du tout, c'est une discrimination, tout simplement »*	*« ouai bien sur, et puis après on va aussi accepter qu'on ne travaille que sur des projets végan »* [Ironie]

Les tableaux sont scindés par soucis de lisibilité, avec 4 individus maximum par tableau. Un tableau de synthèse suit.

Tableau 28: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de EMANCE (partie 2)

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(EM32) Anna, Office manager***	***(EM33) François Administrateur de BDD***	***(EM34) Steeven, Chargé d'analyses***	***(EM35) Maria, Webdesigner (apprentie)***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	« *Oui bah il pose un congé qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, moi quand j'ai aqua-poney je pose un congé aussi* »	« *CP, pas de question à se poser, ou récup éventuellement, après pour d'autres choses par exemple des conf', on peut juste être libérés, c'est possible aussi* »	« *on met un congé, on est plutôt en autogestion, donc ouai ça se fait bien* »	« *Un congé classique quoi, voila c'est tout* »
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	« *Oui et alors ? Elle viendra s'asseoir et commencera à bosser* »	« *ici l'ouverture aux croyances dans leur diversité est aussi forte que possible, le fait ne se présente pas, mais je porte une petit croix, et personne ne me le reproche* »	« *Un collègue porte une toute petite croix mais parfois on la voit, après sur le voile je sais pas trop, mais j'imagine que Marc est contre, honnêtement je sais pas.* »	« *J'ai un tatouage en forme de croix sur la cheville, tout le monde s'en fou. Je pense que c'est pareil pour le reste voila.* »
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	« *On n'a pas cette demande mais c'est possible, comme un peu tout ici, c'est mon boulot de le rendre possible en tous cas (sourire)* »	« *Les horaires sont souples, l'autonomie accordée à chacun le permettrait c'est certain* »	« *On peut s'arranger, y'a des tranches fixes, et encore, c'est très souple, peu importe pourquoi en fait* »	« *il suffit de demander et d'informer les autres de cette demande, c'est toujours pareil ici on peut tout demander, et on cherche ensemble la solution* »
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	« *on a une moquette spéciale et épaisse pour la méditation et la prière dans la salle de cohésion* (d'un air satisfait) »	« *Je prends du temps pour dieu et pour moi dans notre salle cohésion, un collègue y prie aussi, ce n'est pas un sujet ici, c'est assez naturel que de le permettre* »	« *Moi je ne dirais pas que je médite, mais parfois je me laisse aller dans la salle de pause, d'autres collègues eux sont clairement en train de prier, ça en fait rire d'autres* »	« *On a un collègue qui prie presque tous les jours, un autre qui lis la Bible, c'est rien ça* »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(EM32) Anna, Office manager***	***(EM33) François Administrateur de BDD***	***(EM34) Steeven, Chargé d'analyses***	***(EM35) Maria, Webdesigner (apprentie)***
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	« (rires) *partout ce n'est pas possible, ici c'est encouragé* (rires) »	« *Les débats que nous avons sur les questions de sciences et de croyances ressemblent à ce que vous décrivez. Mais je vois bien la tension que vous faites avec le prosélytisme, quoi qu'il en soit ici, tout est possible sur le registre du dialogue et bien sur du respect d'autrui* »	« *clairement on fait comme ça tous les jours ou presque, j'aime trop discuter de tout ça, et puis on y a un peu été éduqué aussi, ça fait presque partie du boulot* »	« *ce mec a frappé à la bonne porte* (éclat de rire) »
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	« *Là pour le coup c'est genre absolument pas possible quoi, ça passera jamais* »	« *C'est peu probable que cela soit possible, il faut tout de même garder à l'esprit notre lien contractuel et le fait que nous sommes au service de notre entreprise* »	« *On n'est pas dans ce degré de lunaire là, on ne peut pas entendre ça ici, enfin voilà on bosse quoi* »	« *Je sais pas trop, peut être qu'on chercherait une solution ensemble, j'en sais rien en vrai, mais c'est che-lou comme truc* »
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	« *tout le monde est au moins en contact avec moi une fois par jour, et je suis une femme, et il y a des hommes, celui qui ne veut pas me parler ne peut pas bosser ici, on est à mille lieux de ces problèmes là nous* »	« *Je serai forcement scandalisé et la personne serait sanctionnée à coup sur* »	« *qu'il aille voir ailleurs celui-là* »	« *sérieux ça existe ça ?les gens sont perdus de nos jours… (soupir)* »

A la lumière des positionnements des individus relevés, nous avons choisi de présenter un tableau de synthèse de ces postures pour confronter la posture du dirigeant à celle des autres personnes interrogées. Le tableau suivant reprend donc les postes des individus et le positionnement qu'il ont tenu au nom de leur collectivité pour chacune des situations qui correspondent à des catégories de FRT proposées par la littérature (Tableau 28).

Tableau 29 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise EMANCE par 8 individus

Catégories	***(1)*** ***CHEF D'E*** ***EM28***	***(2)*** ***EM29***	***(3)*** ***EM30***	***(4)*** ***EM31***	***(5)*** ***EM32***	***(6)*** ***EM33***	***(7)*** ***EM34***	***(8)*** ***EM35***
Situation 1 : Fêtes religieuses								
Situation 2 : Signe religieux		***COM***						
Situation 3 : Horaires, plannings			***COM***					***COM***
Situation 4 : Prière/pause								
Situation 5 : Prosélytisme								
Situation 6 : Refus tâche								***COM***
Situation 7 : Refus travail sexe opposé	***SANC***					***SANC***		

Légende : : Possible, sauf 5 critères légaux : Je ne sais pas Impossible

COM : Nécessité de communiquer avec l'agent et/ou avec l'équipe / ***SANC*** : évocation spontanée d'une sanction disciplinaire

La ligne de régulation du FRT se situe ici beaucoup plus bas que dans les deux précédents cas étudiés. Ainsi, on remarque que le prosélytisme est clairement autorisé selon ce modèle, puisqu'il est intriqué au mode de fonctionnement de la structure. On remarque également que **la posture semble beaucoup mieux partagée et que peu d'individus ne savent pas comment se positionner face à telle ou telle catégorie de FRT.**

Ce mode de régulation peut être qualifié de proactif, puisqu'il s'approprie la question religieuse au travail, d'une part en autorisant son expression libre, sous conditions de réalisation des taches et d'égalité des sexes**, et qu'il l'intègre à son fonctionnement par des temps de débats et d'échanges.**

4. Une régulation affinitaire : cas de l'entreprise OPENISLA

Nous présentons dans un premier temps le profil de l'entreprise défini par son dirigeant, puis nous abordons les perceptions du mode de régulation du fait religieux dans la structure.

a. Le profil de l'entreprise OPENISLA

Le dirigeant de cette entreprise présente d'abord son parcours personnel, que nous choisissons de retracer puisqu'il semble pertinent pour mieux cerner son modèle. **Ce parcours semble avoir une réelle importance dans ses choix entrepreneuriaux**. Il indique d'ailleurs que c'est finalement ce qu'il a vécu s'agissant de sa possibilité d'exprimer ses convictions religieuses, qui l'ont conduit à entreprendre, justement pour s'affranchir de ces pressions ressenties.

> « *Bah concrètement moi **j'ai ressenti certaines pressions au travail par le passé, vis-à-vis de la religion, donc en vérité moi j'avais pas de vocation à être entrepreneur, je ne me suis jamais dit quand je serai grand je serai patron, cela ne m'avait même pas traversé l'esprit.** Moi je suis issu d'une fratrie de 5 frères, tous mes frères ont poussé dans les études sauf moi parce que je n'aimais pas ça, donc j'étais chauffeur poids lourd.* »

Notons donc que le choix de ne pas faire d'étude longue est complété par le non souhait d'entreprendre. **L'usage du vocable « vocation » est intéressant, puisqu'il traduit bien la posture réactive de l'entrepreneur dans son parcours**, plutôt que proactive comme nombre d'autres.

> *« Mon patron il était vachement virulent, et pour info ce n'était même pas un français de souche, c'était un arabe, mais anti-religion, après c'est son problème. […] En*

général dans les boulots que j'ai eu c'était dur, bon j'avais un gros camion donc je pouvais prier derrière mais je sais qu'il me pistait quoi. »

Il décrit **également les individus qui séparent strictement leur croyance en privé du champ professionnel comme des « schizophrènes ».** Il affirme d'ailleurs le caractère « spécial » des croyances religieuses, qu'il oppose à d'autres pratiques liées aux convictions de plus en plus observées en entreprise de nos jours.

*« **être croyant c'est quand même pas pareil qu'être végan, quand vous êtes végan c'est pour vous, alors que vous êtes croyant, vous croyez en une force supérieure qui dirige tout et à laquelle vous devez obéir, c'est quand même pas la même chose**, donc de dire chez moi je vais respecter l'éthique de ma religion et arriver au boulot faire autre chose, j'ai du mal à le croire, et pour moi je vois pas comment cela peut être possible, mais bon…»*

Il illustre notamment son incapacité à séparer religion et travail, par un exemple qui n'en est pas réellement un.

*« Moi le vendredi entre 13h et 14h tu ne peux pas me trouver, pendant la pause déjeuner, pourquoi à ton avis ? Parce que je vais à la mosquée pour prier parce que nous on a la prière du vendredi comme les chrétiens ont celle dimanche. Je fais toujours tout pour pas la louper. **Et c'était des questions incessantes : « t'étais où, je sais que t'es parti prier » et il me cassait la tête**. Jusqu'au jour où il m'a prononcé une phrase qui m'a fait un déclic. Le mec m'a dit : « un jour je vais repeindre le dépôt avec du sang de porc, comme ça je sais que même dans le dépôt tu ne pourras pas prier ». C'est vraiment une haine viscérale quoi, et sérieusement c'est quand même violent.*

Il est intéressant de noter que le déclic décrit par l'individu sur l'incitation à entreprendre est intervenu suite à une situation de discrimination religieuse au travail. L'individu, dont on apprendra plus tard dans l'entretien qu'il s'agissait du « responsable d'exploitation » et pas du directeur, souhaite interdire notre entrepreneur de prier par principe, sans s'appuyer sur des restrictions légitimés par la nature des fonctions ni proportionnées au but recherché. Il semble complètement libre d'exprimer son rejet des convictions de ses salariés, en allant jusqu'à des phrases choc et avec intention de blesser ou de faire réagir.

*« A partir de cette phrase je me suis dit non là je vais continuer, ni chez lui, ni ailleurs. **Je vais m'absenter pour aller prier, il va me demander où je suis, je vais être obligé de***

mentir, alors que c'est un des péchés les plus graves dans ma religion. *Donc je vais prier qui est une bonne action pour directement après mentir pour pouvoir continuer de la faire, c'est schyzo' comme truc. C'est clairement ce qui m'a poussé à me mettre à mon compte ».*

Le dirigeant nous indique que c'est bien cette expérience qui était la plus virulente, mais qu'il y en a eu d'autres, alors qu'il indique « *avoir commencé à prier à 23 ans* ». Il a travaillé dans « au moins 5 entreprises », où il sentait qu'il devait « aller se cacher pour prier ».

Il ne comprenait pas les réactions face à sa prière : « *vous vivez comme un lépreux, c'est comme le fumeur qui est dans un pays ou il n'a pas le droit du fumer, t'as toujours l'impression que tu dois tout remballer d'un coup* ». Il évoquera pendant l'entretien le cas de ses frères, plus diplômés, pour mettre en lumière un élément intéressant :

*« **Mes frères eux ils sont tenus par leurs diplômes, ils disent bah attend je vais pas quitter mon boulot pour ça, je gagne je sais pas combien**, moi je ne gagnais pas des masses donc quitter mon boulot c'était moins grave* ».

Au delà du fait que l'individu confonde niveau de diplôme et statut professionnel ou niveau de rémunération, puisque les deux sont fréquemment liés, il pose une hypothèse forte : le salaire et le statut dans l'entreprise conduit à taire son expression religieuse s'il est conséquent. On pourrait discuter ce constat par un niveau de religiosité peut être plus faible de ses frères, mais il n'a pas évoqué cet élément, même lorsque nous l'avons questionné.

L'entretien est axé ensuite sur cette période de transition entre la discrimination vécue et l'accession au statut d'entrepreneur. Le dirigeant décrit l'importance de son réseau familial et religieux dans l'influence de son choix de secteur d'activité, en particulier au vu de son niveau de formation initial plutôt faible.

« J'ai analysé toutes les options pour vivre tranquille. A l'époque je n'avais pas de compétences particulières dans un domaine précis, j'avais un bac comptabilité, je savais compter quoi. J'ai eu l'opportunité que mon beau père est parti en retraite, il avait une boucherie, il m'a cédé son local et j'ai décidé de me lancer dans le fastfood parce qu'à l'époque il n'y avait pas beaucoup de fastfood hallal pour les musulmans,

on en avait marre des filets'o'fish[1] *du Macdo et des kébabs turcs qui vendent de la bière. Donc à l'époque c'était assez facile. On en a ouvert pleins ».*

En décrivant cette progression entrepreneuriale, il nous délivre des anecdotes qui montrent que son ancrage dans le respect de ses convictions religieuses s'inscrit dans le temps long.

*« **à l'époque des premiers restaurants il était possible de fumer dans les restaurants, nous on avait interdit la cigarette, c'était d'ailleurs un litige avec mon beau frère avec qui je dirigeais les restau'.** Mais non, pas de cigarette, on a une éthique on a un cadre, moi j'veux que mes clients ils viennent pour manger par pour fumer. Un an après la loi m'a suivie et tout le monde s'y retrouve. Et forcement les gens pouvaient prier dans mes restaurants, y compris les salariés. »*

Le tableau suivant présente le profil de l'entreprise par son dirigeant (Tableau 30).

Tableau 30 : Profil de l'entreprise OPENISLA

Items	***Qualificatifs***	***Verbatim illustratifs***
Structure	Structure fonctionnelle simple	« *J'ai des managers, j'ai un premier râteau avec quatre ou cinq managers, des services supports avec les achats, la vente, la logistique »* *« C'est moi qui tranche mais j'aime bien croiser les informations et les avis, je les invite à avoir une vision d'ensemble, même si je m'appuie sur mon premier salarié qui est responsable des achats et qui a fait tous les postes. Lui je le consulte régulièrement et les autres aussi. »*
Culture	Entreprise *islam friendly de type « The Place To Be »* – Comportement éthique souhaité et valorisé	« *On est complètement ouverts, les gens savent pourquoi ils viennent chez nous, il n'y a ça presque nulle part ailleurs pour les musulmans c'est une aubaine* » « *quand vous avez une éthique au quotidien, ça complète vos compétences, c'est plus facile pour tout le monde, tout le monde sait ici quelles sont les grandes valeurs de l'entreprise, et oui évidement c'est lié à l'Islam dans le comportement* »
Coordination	Ajustement mutuel	« *Les gens sont assez autonomes, on n'est pas non plus des milliers, j'invite les gens à discuter entre eux à travailler ensemble, il y a des relais, des gens qui connaissent mieux*, l'éthique musulmane fait aussi qu'on s'entre-aide et on se cherche pas des poux. C'est petit ici, on apprend tous les jours »

[1] Détail du sandwich

Items	*Qualificatifs*	*Verbatim illustratifs*
Mission et valeurs	Ethique musulmane – Fournir un espace de liberté totale de pratique –	*« Je me suis jamais posée cette question mais ce sont nos valeurs éthiques musulmanes, notre culture musulmane : ne ment pas, ne triche pas, sois honnête, paye tes salariés, respecte tes clients et tes fournisseurs »* *« J'estime avoir été victime d'injustice c'est quand même pas pour moi le devenir, donc je ne suis pas un pro prière, ceux qui ne prient pas ne vont pas subir ma foudre ou en faire des victimes, je ne l'accepterai pas »* *« tout le monde ne prie pas et on ne rappelle personne à l'ordre pour la prière, je ne l'accepterai pas, moi je veux pas qu'on me force je force personne, et si demain j'ai un employé juif je le comprendrais largement »*
Organisation et outils	Organisation centrée sur le travail - Salle de prière – Littérature confessionnelle à disposition	*« J'ai une petite pièce en bas qui est aménagée, avec trois quatre tapis, et tant que le boulot n'est pas impacté ils font ce qu'ils veulent, ils peuvent prier ensembles, tout seuls, je m'en fou »* *« au siège nous sommes dans des activités de bureau, c'est simple, après pour les livraisons et autre, d'abord on décharge le camion et ensuite on va faire sa prière, c'est priorité au boulot »* *« il y a des produits qu'on vend comme des BD musulmane ou des jeux de sociétés, bien sur nos salariés peuvent les tester et les lire, ils sont à l'accueil, ça fait partie de notre stratégie de diversification de l'offre »*
Place de l'individu	Croyant-employé	*« Tous ces gens sont des humains, ils ont une croyance, il faut la prendre en compte, pour les mettre en bonne situation et qu'ils bossent mieux, c'est la base du bien être au travail en fait ! »*
Relation à l'environnement	Mécénat éthique – Soutien des initiatives d'individus discriminables – Structuration d'une dynamique entrepreneuriale musulmane	*« à chaque fois qu'on me demande de l'aide musulman ou pas d'ailleurs on regarde, après dans notre réseau comme on est hallal, souvent les associations qui aident les nécessiteux musulmans se tournent vers nous, donc se doit de les aider, mais on subventionne aussi le club de foot de mon fils »* *« Il y une de mes anciennes salariées qui voulait bosser chez [Une grande entreprise de communication]. Je l'ai invitée à créer sa boite, pour ne pas avoir à faire de choix entre son voile et son travail. Aujourd'hui elle a ses bureaux chez nous, et elle est super contente et moi je suis super content parce que je n'aurais pas pu me payer cette grosse boite. Sans le voile, ils l'auraient prise là-bas »* *« dans notre secteur le réseau est à la fois petit et important, et nous sommes à la fois des clients et des vendeurs, ce que je voulais je l'ai toujours fait, les fastfood, puis les restaurants pour emmener ma femme, ma société pour alimenter mes restaurant en viande parce que c'était galère, ensuite j'ai vu plein d'entrepreneurs qui étaient perdus et me sollicitaient, donc j'ai monté le S.P.M.F.[1] pour qu'on puisse s'entraider entre nous, bref à chaque problématique une solution ».*

[1] Syndicat d'entrepreneurs musulmans, créé en 2008.

Le dirigeant ne met pas spécialement en avant un engagement pour la diversité mais il présente sa structure comme étant plus accueillante que les autres à l'égard de l'expression religieuse au travail, un choix qu'il justifie d'ailleurs par son propre parcours.

Dans la section suivante, nous confrontons ce modèle de régulation aux perceptions des collaborateurs.

b. La posture empirique perçue de l'entreprise OPENISLA en matière de régulation du fait religieux au travail.

Le chef d'entreprise décrit la concordance de son modèle entrepreneurial avec la mono-confessionnalité de ses effectifs, par exemple en période de ramadan, ou pour les congés à motifs religieux de ses collègues.

> « *Pour nous le ramadan c'est comme la période de Noël, c'est plus calme, et les gens peuvent remplir leurs obligations religieuses, j'en ai un qui est parti en Arabie Saoudite faire sa Omra*[1]*, donc à la limite c'est le top parce que tout le monde est content, j'ai pas trop de boulot et lui il veut partir. C'est pareil pour le ramadan je leur impose des congés car c'est une période creuse.* »

Enfin, lorsque nous abordons **la question du règlement intérieur de la structure, il nous précise que celui-ci ne comporte aucune mention de la religion dans son fonctionnement**, donnant un statut très informel à son ouverture aux questions religieuses, et laissant penser qu'il serait même possible d'y introduire le même type de clauses légales de limitation de l'expression religieuse en fonction des critères définis, sans que cela ne change quoi que ce soit aux libertés liées à la pratique religieuse des salariés : **nous avons bien à faire à un fait religieux prit en compte de manière informelle ici aussi, comme dans la plupart des structures qui ne réglementent pas sur ce sujet.**

> « *il n'y a rien du tout dans le règlement intérieur, ici chacun pense ce qu'il veut tant que ça n'empiète pas dans la liberté d'untel ou autre.* ***Quand j'avais fait pointer mes gars, ils ont écourté naturellement leur prière, mais c'est un problème de boulot ça pas un problème de prière.*** **»**

Dans sa communication auprès de ses équipes, le chef d'entreprise affirme également ne pas parler de religion de lui-même, et nie tout prosélytisme, pour des raisons de bon

[1] *ʿumra* : *petit pèlerinage* : Une forme de pèlerinage à la ville de La Mecque (Arabie saoudite).

fonctionnement de l'activité et pour se protéger d'éventuels abus, et l'on comprend entre les lignes qu'effectivement malgré la posture affichée, tout n'est pas permis.

> « *Mon expérience fait que, dans la communication que j'ai avec mes employés, je ne parle pas de prière, parce qu'après ils pensent que c'est un acquis, si vous leur faites comprendre que la religion passe avant tout, ce que je pense au fond de moi évidemment, si ma société doit couler à cause de ça tant pis, mais mes employés je mets pas trop en avant la religion parce que sinon il va venir me voir me dire « Ouai mon fils se fait circonscrire j'ai besoin de deux jours » - « Ouai ma mère elle a un rhume tu sais la maman dans la religion c'est important », non, il faut pas tout mélanger et je veux pas que quelqu'un s'engouffre. Donc moi je donne une pause, qui fait telle durée, tu peux fumer une clope ou faire une prière, c'est là la différence, ça ne me regarde pas !* »

Les confrontations situationnelles sont recensées dans le tableau suivant (Tableau 31) dans l'objectif de caractériser les perceptions de la posture de cette organisation concernant le FRT.

Tableau 31: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise OPENISLA

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(OP36) Naïm PDG***	***(OP37) Samira Prestataire Graphisme hébergée et ex-stagiaire***	***(OP38) Ikram Prestataire Graphisme hébergée au siège***	***(OP39) Marwan, Ex-stagiaire***	***(OP40) Abdou, Ex-salarié***
Situation 1 : Un de vos collègues demande à s'absenter pour observer une fête religieuse.	« *on a une baisse d'activité pour les périodes de fêtes musulmanes du fait de notre activité, ceux a qui ont vend ferment, souvent je ferme même et ils posent un congé* »	« *Souvent c'est fermé donc pas de soucis* »	« *je crois que ma chef vous l'a déjà dit mais souvent il y a moins de travail donc on pose* »	« *Je n'avais pas de congés en stage mais ouai c'est zen là bas* »	« *c'est fermé la-bas pour les fêtes musulmanes, et pour les fêtes des cathos c'est férié* »
Situation 2 : Un matin, l'un(e) de vos collègues se présente avec un signe ostentatoire (voile, kippa, croix).	« *Aucun problème, et c'est tous les matins comme ça d'ailleurs* »	« *on est beaucoup ici à porter le voile ou la abbaya, c'est pas obligatoire bien sur mais tout est possible* »	« *On ne se pose pas ses questions là ici, c'est pour ça aussi que je suis là* »	« *Toutes les filles portent le voile là-bas, ce n'est pas obligatoire, mais elles postulent toutes là-bas car il y a le droit aussi, pas comme ailleurs* »	« *tranquille il n'y a aucun problème, faut être ouvert dans la vie, le chef l'est là-bas, les sœurs peuvent même porter les jilbabs* »
Situation 3 : Un collègue pratique le jeûne et souhaite pendant quelques jours un aménagement du temps de travail.	« *Ça dépend, ils sont assez libres, mais la plupart ils travaillent, après ils s'arrangent, et puis pendant le ramadan ils ont des congés que je leur impose* »	« *c'est des périodes de baisse d'activité pour tout le monde ici, a tourne au ralenti donc oui c'est libre* »	« *oui oui c'est très ouvert chacun fait comme il peut tant que le travail est fait dans les temps* »	« *Non normal la-bas tout le monde le fait t'es mieux au boulot que dehors en vrai, mais je pense qu'on peut si on veut* »	« *dans l'entrepôt c'est plus compliqué mais il y a moins de boulot à cette période là donc oui en gros oui* »

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(OP36) Naïm PDG***	***(OP37) Samira Prestataire Graphisme hébergée et ex-stagiaire***	***(OP38) Ikram Prestataire Graphisme hébergée au siège***	***(OP39) Marwan, Ex-stagiaire***	***(OP40) Abdou, Ex-salarié***
Situation 4 : un de vos agents en train de faire la prière sur son lieu de travail pendant un temps de pause.	« *on a une salle pour ça, et elle est bien fréquentée* »	« *on utilise la salle de prière de OPENISLA, ouverte à tous, collectivement ou tout seul* »	« *il y a la salle en bas, presque tout le monde s'en sert chaque jour* »	« *y'a une salle, même moi j'ai prié la bas, et puis si t'es loin de la salle personne te fais chier tu peux faire ailleurs, c'est naturel tu vois* »	« *il y a des espaces qui sont prévus pour ça même, c'est cool* »
Situation 5 : Un collègue discute avec un autre de religion. Ses expressions témoignent d'une volonté de convaincre l'autre.	« *discuter pourquoi pas mais on est surtout là pour bosser, donc ouai c'est permis de discuter mais le travail prime avant tout* »	« *non pas de prosélytisme ici, on a des gens non musulmans qui viennent en stage, chacun fait ce qu'il veut* »	« *on parle surtout de travail, ce n'est pas une mosquée non plus quoi, on peut parler aux pauses, mais on est presque tous musulmans donc on est convaincus, c'est plutôt des échanges quoi, sur la pratique et tout* »	« *ça parle de Dîn*[1] *oui, mais il y a des non musulmans qui passent, et même en stage ils en prennent aussi, c'est pas vraiment pour convaincre, les rappels et tout le chef je crois pas qu'il est trop fan, il est vraiment focus sur le taff à faire, normal c'est le boss aussi* »	« *dans mes souvenirs on en parlait pas trop, c'est ouvert mais c'est pas non plus un jamaa*[2] »

[1] Expression signifiant « religion ».
[2] Expression signifiant une « mosquée ».

Situations adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018).	***(OP36) Naïm PDG***	***(OP37) Samira Prestataire Graphisme hébergée et ex-stagiaire***	***(OP38) Ikram Prestataire Graphisme hébergée au siège***	***(OP39) Marwan, Ex-stagiaire***	***(OP40) Abdou, Ex-salarié***
Situation 6 : Un collègue refuse de réaliser une tache en expliquant calmement que celle-ci est contraire à ses principes religieux.	*« ici on ne fait que des choses halal, enfin l'entreprise en tous cas, donc le cas ne peut pas se présenter, donc non personne ne peut me dire ça ».*	*« on choisi nos clients, en tant que responsables, et puis quand j'étais stagiaire c'était pareil je ne vois pas pour quelle conviction j'aurais pu refuser de travailler sur telle ou telle chose »*	*« il n'y a rien de contraire à l'islam ici, donc je ne peux rien refuser, sauf si ça me met en danger et ce n'est pas le cas »*	*« non tu veux refuser quoi en fait, tout est carré là-bas, il n'y a rien de contraire à rien »*	*« pourquoi tu veux refuser ? tout est halal, comme c'est ouvert là-bas ils sont cash sur le travail, il doit être bien fait »*
Situation 7 : Un collègue vous indique qu'il préfère éviter de travailler avec une personne du sexe opposé et invoque des raisons religieuses.	*« Si demain on doit faire des binômes et qu'il y en a un qui me dit non je ne travaille pas avec une femme, je lui répondrai « bah rentre chez toi si tu ne travailles pas avec une femme, montes ta boite avec des mecs ». Ce n'est pas interdit de travailler avec des femmes, ce qui est interdit c'est de s'enfermer dans une pièce avec une femme seule, voila tout. Mais je ne rentre pas là-dedans, il n'y a pas de détails à faire, c'est comme ça point barre on n'est pas à la mosquée ici »*	*« ça ne fait pas partie de la philosophie qu'on a ici, on travaille tous ensemble, donc oui il faut aussi arrêter de fantasmer c'est très minoritaire et ici c'est pas le cas il n'y a pas de soucis »*	*« non il faut pas confondre le choix qu'on peut faire en privé et surtout la chance qu'on a ici, donc on ne peut pas faire des difficultés comme ça, tout le monde ici partage ce sentiment d'avoir de la chance de travailler dans un tel cadre et de telles conditions, on compare avec nos copines et ce qu'elles vivent »*	*« là non faut pas forcer non plus on est dans un lieu de travail on travaille ce n'est pas non plus du speed dating ou je sais pas quoi »*	*« (rires) si c'est ça il vaut mieux pas travailler, il y a des gens très croyants mais tout le monde travaille ensemble c'est tout, pour l'intérêt de l'entreprise, c'est pas haram de se parler si ? »*

Tableau 32 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise OPENISLA pour 5 individus

Catégories	***(1)*** ***CHEF D'E*** ***OP36***	***(2)*** ***OP37***	***(3)*** ***OP38***	***(4)*** ***OP39***	***(5)*** ***OP40***
Situation 1 : Fêtes religieuses	***IMP*** ***FERM***	***FERM***			***FERM***
Situation 2 : Signe religieux					
Situation 3 : Horaires, plannings	***IMP***				
Situation 4 : Prière/pause					
Situation 5 : Prosélytisme					
Situation 6 : Refus tâche					
Situation 7 : Refus travail sexe opposé					

Légende : : Possible : Ne sais pas/Se prononce de manière ambivalente Impossible

IMP : Congés imposés (baisse d'activité) / ***FERM*** : Structure fermée

Le dirigeant décrit également **les apports de son ouverture totale aux manifestations religieuses en matière de recrutement, de fidélisation et de motivation avec beaucoup de certitude**. Il indique avoir créé une culture d'entreprise et une image qui résonne même en externe, ce qui oriente clairement confessionnellement les candidatures qu'il reçoit.

> *« Les gens sont contents vous attirez des ressources.* ***Des gens qui à prix et compétences équivalents ils vous choisiront vous, parce que vous les laissez prier****. Mais ce n'était pas prémédité, c'est ce qu'on découvre ça : faites le bien et vous récolterez du bien. »*

> *« De la part notre cadre d'ouverture, notre activité aussi certainement, 90% des candidatures ce sont des musulmans, on a une liste longue comme le bras de gens qui nous disent on veut travailler avec vous. [...] Je recrute pas mal de talent, si j'étais égoïste je dirais la France restez comme ça,* ***je recrute des gens compétents qui ne me négocient pas les salaires ne me négocient pas les conditions d'emploi****, rien du tout et surtout s'accrochent à leur boulot et donnent plus car des mecs comme moi il n'y en a pas quarante,* ***alors plus les lois seront restrictives, plus je vais les attirer chez moi ou alors ils partiront à l'étranger. Je ne peux pas recruter tout le monde. »***

> *« J'ai des salariés non musulmans, mais les musulmans s'attachent ici, parce qu'ils savent qu'à l'aïd ils vont pouvoir prendre un jour de congé car ceux qu'on livre sont fermés aussi donc on ferme, ils peuvent prier à l'heure. Par contre on respecte les jours fériés français chômés et payés mais pour l'aïd c'est un jour de congé qu'ils posent tous »*

> *« Un employé, s'il est motivé, il donnera tout ce qu'il a. Comment vous le motivez ?* ***Chacun a une source de motivation différente, l'argent, l'autre il a un crédit il s'accroche à son crédit et moi j'ai l'avantage d'avoir des gens qui sont motivés parce qu'ils ont un cadre de travail qu'on ne trouve pas ailleurs »***

Par ailleurs il précisera pendant l'entretien que **l'instauration de règles a été nécessaire, même en conservant une liberté totale d'expression religieuse dans sa structure.** Il justifie l'instauration de ces règles à la fois par des nécessités de service mais aussi par un argument théologique et une nécessité d'ouverture à l'hétérodoxie.

« En restauration par exemple, ***parfois l'heure d'une prière tombe en plein rush[1] et tout le monde allait prier en même temps****, ou alors le mec il va prier et il met je sais pas combien de temps, donc tu attends ou tu fais ta prière rapidement, c'est du spirituel donc chacun peu s'adapter, et en plein rush je demande un peu bon sens. Et puis comme il y a des temps pour prier, si tout le monde fait on ne prie pas en temps et en heure, c'est égoïste presque. Et puis il y avait des gens qui ne priais pas, et ils trouvaient cela injuste que lui pouvait prendre une pause pour ça pendant le rush, et qu'en plus quand il allait prier ce n'était pas décompter de son temps de travail alors qu'il allait prier : donc j'ai mis des pointeuses. J'estime avoir été victime d'injustice c'est quand même pas pour moi le devenir »*

Finalement l'observation participante nous conduit à nous interroger sur les différences structurelles entre cette entreprise et des organisations qui ont une plus grande diversité confessionnelle et un secteur d'activité non lié au marché religieux. Ce que les individus semblent rechercher ici c'est un **« affranchissement de la pression sociale ressentie »** ou encore la possibilité de porter des vêtements qui ne sont à priori pas interdit en droit mais dont le regard de la société française conduit les individus à l'autocensure. On pensera notamment aux *abayas* ou aux *jilbabs*, que 4 salariés de l'entreprise portent ce jour-là, et que l'on croise très rarement pour ne pas dire jamais dans d'autres entreprises.

Une autre caractéristique distinctive nous semble important à mettre en lumière, s'agissant des **règles de salutations et de civisme dans cette entreprise, il semblerait qu'une plus grande souplesse individuelle soit permise, dans l'expression de ses souhaits en la matière**, alors qu'il s'agit d'un sujet polémique à l'extérieur, ici cela ne semble pas être le cas, comme l'indique le dirigeant.

« ***Moi en règle générale je ne serre pas la main aux femmes****, mais si une femme me tend la main je lui tends la main je n'ai pas de problèmes, les sœurs savent,* ***on ne se serre pas la main on ne se fait pas la bise mais on se salue très cordialement****, et si demain quelqu'un me saute au cou pour me faire la bise je ne vais pas la repousser non plus. Le comportement prime rapport à ce genre de gestuelle qui n'est qu'une question d'image.* ***Ici chacun fait ce qu'il veut*** »

Par ailleurs s'agissant de la question des signes religieux, il met en avant ce qu'il décrit comme injustice concernant ce qu'il appelle « la pudeur » des femmes musulmanes, et les

[1] Période de forte affluence dans les restaurants, le plus souvent sur les services, du midi et soir.

aménagements respectueux selon lui à fois des conditions sanitaires ou hygiéniques et des convictions religieuses.

> « *Une sœur qui veut cacher ses cheveux, qu'elle mette un voile, une casquette ou je sais pas quoi pour être couverte ou cacher ses cheveux c'est ça qui gène, parce que elle le fait pour des raisons religieuses. Quelqu'un qui a un cancer personne ne va rien lui dire ? C'est pareil dans les cuisines, il faut comprendre que le voile n'est pas un totem, il sert à couvrir, en cuisine on met des charlottes opaques qui permettent à nos sœurs de rester couvertes, et ça, je ne vois pas pourquoi les autres boites ne pourraient pas le faire…* »

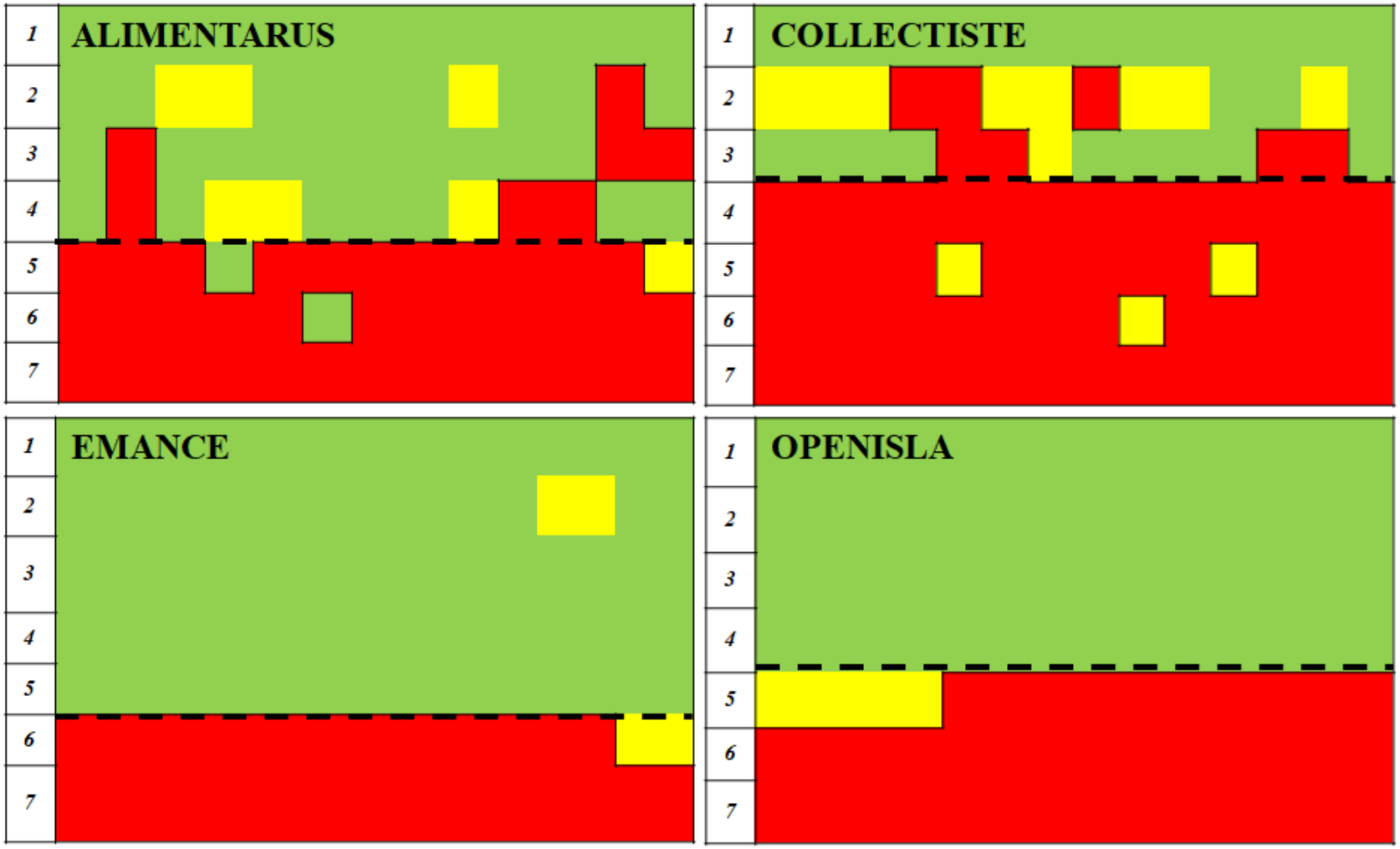
La ligne de régulation de l'expression religieuse est ici positionnée au niveau du prosélytisme, et l'on suppose que c'est parce que l'expression religieuse est entièrement permise, qu'elle ne devient plus un sujet de débat ou de discussion. Egalement, le fait que l'effectif soit mono confessionnel, n'entraîne a priori pas de nécessité d'être prosélyte. Enfin, dans une entreprise affinitaire comme celle-ci, il est fréquent que des discussions puissent avoir lieu entre collègues à ce sujet, sans qu'elles ne soient qualifiées de prosélytisme.

Ce mode de régulation de l'expression religieuse peut être qualifié d'intégratif, puisqu'il autorise à priori l'expression religieuse au travail, et en fait même un élément d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs.

Conclusion

Pour conclure nous choisissons de présenter les tableaux de synthèse en ne retenant que les impossibilités relevées pour chacun des cas. Cette présentation permet au lecteur de se faire une idée de ce qui diffère très concrètement en matière de régulation du fait religieux parmi tous les cas observés (Figure 9).

Figure 9 : Comparaison des postures empiriques par unités d'analyse des cas étudiés



– – : Ligne de régulation de l'individu en charge de la définition de la politique

La présentation des postures de régulation dans les quatre cas retenus nous a permis de **passer au delà des postures affichées par les départements diversité ou les dirigeants.** Cette présentation fait état d'une ligne de régulation qui diffère par unités d'analyse, mais aussi d'une application moins partagée dans les structures ALIMENTARUS et COLLECTISTE. Nous remarquons également **que lorsque le responsable de politique de régulation n'est pas clair sur l'une des unités d'analyse, cela induit une difficulté pour les autres agents de se positionner.**

Les quatre structures affichent ce que nous appelons une **ligne de régulation** positionnée à des niveaux différents de nos unités d'analyses. Nous définissons ce terme comme **la ligne séparant les catégories de fait religieux possibles de celles qui sont impossibles à mettre en œuvre dans la structure au sein de laquelle les individus exercent.**

Les unités d'analyse 6 et 7 sont majoritairement perçues comme impossible à mettre en œuvre dans tous les cas étudiés. Un seul individu estime que la situation 6 est possible, et deux ne savent pas si c'est possible dans leur structure. **La situation 5, correspondant à une situation de prosélytisme, est également majoritairement perçue comme impossible, sauf pour l'entreprise EMANCE**, puisque le fait de débattre sur les questions religieuses dans l'objectif de convaincre l'autre fait partie du modèle de régulation mis en œuvre.

Pour l'organisation publique COLLECTISTE, tout ce qui relève de l'expression visible est proscrit, et la situation 2, celle concernant le port de signe religieux, clive les individus qui pour la majorité ne savent pas ce qu'il en est réellement dans leur collectivité, malgré leur connaissance du droit. On note également une disparité de l'application de la loi sur cette catégorie de fait religieux entre les services (certains tolérant un turban, d'autres non).

On remarque également que pour l'entreprise OPENISLA, le discours des individus est très orienté vers le passé, notamment dans l'usage des temps et la structure des phrases (« avant » - « à l'époque », etc.), et **notamment un passé d'exclusion en raison de leur religion**. Ce constat est venu confirmer une intuition pressentie lors de la conduite de nos entretiens avec d'autres salariés qui n'appartenaient pas aux entreprises retenues pour constituer notre étude de cas multiples.

Ces premiers résultats permettent de confirmer les propositions de recherche suivantes, que nous complétons au besoin :

QR1 : Comment les organisations régulent le fait religieux au travail ? Quelles postures exercent-elles ?

Proposition 1.1 : *Les postures affichées et effectives diffèrent parfois fortement. Il semble que le droit à lui seul ne suffise pas à diffuser une posture, et que des diversités d'appropriation du droit sont perçues.*

> ***Précision 1.1.1 :*** *lorsque la posture n'est pas partagée, cela laisse libre court à un positionnement plus individuel, liés aux convictions, qui remet en cause la neutralité nécessaire du manager face à un fait religieux recommandée par la littérature.*

Proposition 1.2 : *Pour auditer une posture, il est possible de choisir des unités d'analyse. Les catégories de FRT peuvent contribuer à définir la posture effectivement à l'œuvre.*

> ***Précision1.2.1 :*** *certaines unités d'analyse ne sont pas applicables aux cas. C'est le cas du prosélytisme pour EMANCE, et du refus d'exécuter une tache pour OPENISLA. L'implication méthodologique est forte, et remet en question la typologie mobilisée pour construire nos unités d'analyse issues des travaux de l'OFRE.*

Proposition 1.3 : *Nous envisageons les postures majoritairement retenues par la littérature, à savoir le déni ou le refus, l'accommodement raisonnable et l'acceptation, bien que nous envisagions d'autres formes de régulation, non évoquées en littérature, notamment la posture que nous appelons intégrative.*

> ***Précision 1.3.1 :*** *Cas par cas, neutralité, intégrative, affinitaire*

Sans renoncer à la pertinence de cette approche, nos proposons dans le chapitre suivant, une prise de recul à l'échelle des parcours en proposant des récits de vie de salariés que nous avons rencontrés, et qui donnent à voir sur les conséquences de ces régulations perçues comme injustes du FRT.

CHAPITRE 2 : REFUS DE REGULATION DU FAIT RELGIEUX VERS UNE QUETE DE JUSTICE

1) **Un refus d'une gestion/régulation : une exclusion vers les « petits boulots »**
2) **… ou le développement d'une activité affinitaire**

Résumé du chapitre 2 :

La justice ou l'injustice perçue peut également s'apprécier à l'échelle des parcours. Pour cette raison, certains individus ne s'expriment pas ou peu, mais refusent les postures de régulation que leurs entreprises mettent en œuvre, et/ou les discriminations qu'ils subissent.

Confrontés à des comportements non inclusifs, ils peuvent développer une activité à domicile compatible avec leur foi, et donc quitter leur entreprise, entrainant parfois un déclassement professionnel et un renoncement à l'emploi déclaré au moins temporairement.

Pour d'autres, c'est l'occasion d'entreprendre, le plus souvent en compatibilité avec ces mêmes principes religieux, via des entreprises affinitaires, par défaut ou suite à une expérience au sein de l'une d'entre elles.

Ces éléments mettent en avant la nécessité pour les entreprises de se focaliser sur la justice organisationnelle, en plus de leur bon fonctionnement, puisque les enjeux sont à l'attractivité et à la fidélisation des collaborateurs.

Certains éléments présentés dans ce chapitre on fait l'objet d'une communication à l'AGRH 2018. Ils sont également en cours d'évaluation au sein d'un article dans la Revue Management et Avenir.

Introduction

Pour ce chapitre, nous choisissons de faire un pas de côté pour revenir à l'échelle des parcours de vie, pour présenter les récits de vie de salariés que nous avons rencontrés dans le cadre d'entretiens parallèles ou non, conduits avec le même guide d'entretien.

Ces récits de vie permettent de mettre en lumière des éléments qui ne l'auraient pas été par l'étude de cas. Loin de démontrer que notre approche n'est pas la plus valide, ces récits viennent enrichir nos travaux pour apporter des éléments dénués de la dimension contextuelle, et qui donnent à voir sur le temps long, et constituent une marche vers une analyse au prisme des dimensions de JO.

La première section présente des récits de vie de salariés ayant vécus une expérience les ayant conduits à quitter le marché du travail pour développer des activités le plus souvent à domicile et non déclarée. La seconde quant à elle recense des récits qui mettent en lumière une incitation à se créer des espaces de JO, par l'entrepreneuriat.

1. Un refus d'une gestion/régulation : une exclusion vers les « petits boulots »

Au cours de nos entretiens, nous avons constaté que **la religion était un élément central dans les choix de carrières**. Les influences sont diverses et peuvent se traduire par une incitation à quitter lorsque le fonctionnement est jugé incompatible avec la foi des collaborateurs.

Les deux premiers récits de vie témoignent d'une situation où les individus en viennent à la conclusion selon laquelle leur religion n'a pas de place sur le marché du travail traditionnel et glissent vers le marché de tendance, d'une manière officieuse.

Encadré 3 : Récit de vie de Samia

Récit de vie de Samia

Samia faisait partie de nos entretiens exploratoires. Nous lui avons proposé un entretien plus approfondi sur la question de son statut de « *femme entrepreneure musulmane* » comme elle se définit. Elle a 29 ans, titulaire d'un CAP coiffure obtenu avec succès il y 6 années. Nous avons été reçus chez elle, Samia étant mère isolée, elle trouvait cela plus simple. La

trentenaire nous a présenté son métier actuel comme une « *vraie fierté* », sorte de *calling*, pour prendre une analogie religieuse. Elle décrit son métier comme un moyen de rester en phase avec le réel, « *de rencontrer du monde, des gens différents pour se tenir au courant* ». La discussion ne tourne absolument par autour de la religion au départ. Elle nous raconte qu'après son CAP elle a été embauché dans un salon d'une grande enseigne haut de gamme avec une clientèle issue de la « *bourgeoisie* + + ». Elle aimait beaucoup ce travail, qui symbolisait pour elle l'ascenseur social, et rencontrait au quotidien « *des personnes qu'elle n'aurait jamais du rencontrer, et je* [elle] *m'*[s']*étonnait des points communs que nous nous trouvions* [qu'ils se trouvaient] ». Elle en vient ensuite à parler de sa religion, se définit comme modérée expliquant qu'elle pratique un Islam traditionnel, principalement pendant le Ramadan[217], mais qu'elle « *ressent le besoin de porter le foulard* ». Elle le porte d'ailleurs au moment ou nous la rencontrons, mais pas lors de son embauche au salon. Samia nous explique que c'est « *là que tout a basculé* ». Elle évoque à l'époque avec la directrice du salon son souhait de porter le voile, qu'elle pense que la loi lui permet de le faire, et qu'elle n'est « *pas en train de me* [se] *radicaliser* ». La directrice se ferme, précise que « *les clients vont s'en fuir* », qu'ils finiront par « *dire que c'est un salon pour les musulmans* » et elle lui demande si elle va finir par « *refuser de coiffer les hommes ?* ». Samia se sent trahie, elle s'attendait à des réticences mais pas à ce qu'on lui fasse un « *procès d'intentions* ». Le lendemain elle se présente au travail voilée, sans que la dirigeante ne lui fasse la moindre remarque. Elle dit d'ailleurs que les clients posaient des questions, et qu'elle appréciait y répondre, que « *se justifier ne me* [lui] *posait aucun problème* ». Le lundi suivant, sa responsable lui indique que les clients se sont plaints[218], et qu'elle a suffisamment d'arguments pour la « *foutre dehors pour faute lourde* », pour terminer en lui proposant une rupture conventionnelle. La jeune coiffeuse accepte, car « *cela maintien mes* [ses] *droits Pôle Emploi* » et se retrouve en quelques semaines au chômage. Avant de partir, la directrice lui précise qu'elle est très déçue, et lui assure qu'elle « *ne retrouvera jamais de boulot en coiffure attifée comme ça* ». Après 2 mois de chômage, de remise en question, d'envoi de CV avec photo sur laquelle elle porte le voile, Samia dépose une annonce sur un réseau social et propose des prestations de coiffure à domicile qu'elle agrège de formules religieuses.

[217] Neuvième mois de l'année lunaire au cours duquel certains musulmans s'abstiennent de manger, de boire, de fumer, de se parfumer et d'avoir des relations sexuelles entre le lever et le coucher du soleil.

[218] Cet élément rappelle les arguments évoqués par le Maire de Mandieu-La-Napoule pour demande au directeur du H&M de sa ville d'interdire le voile pour ses caissières (https://theconversation.com/la-liberte-de-culte-le-maire-et-le-magasin-de-vetements-79608, consulté le 08/03/2018).

L'annonce commence par « *mes très chères sœurs* » et termine notamment par « *salam ou aleykoum wa rahmatoulah*[219] *et à bientôt* ». Elle nous précise qu'à l'époque elle s'est « *rapprochée de Dieu* », et qu'en écrivant de tels mots elle est bien consciente qu'elle vise en particuliers ses coreligionnaires. Aujourd'hui, elle propose des prestations uniquement aux femmes, principalement musulmanes, et travaille avec son voile. Elle touche l'ARE[220] et son activité n'est pas déclarée, elle ne cotise ni pour l'assurance chômage ni pour la retraite. Elle affirme se verser « *environ 600€ en cash par mois* » grâce à son activité de coiffeuse à domicile. Elle s'inquiète pour l'avenir mais ne postule plus chez des coiffeurs traditionnels depuis quelques mois. Elle préfère coiffer des « *gens qui comprennent* ». Elle voudrait ouvrir son salon, mais ne trouve personne pour le financer. Elle affirme qu'elle ne retirera plus jamais son voile, et pense à aller travailler « *en Angleterre ou en Suède, car les gens sont plus ouverts là-bas* », seul problème, elle ne maîtrise pas l'anglais.

Le récit de vie met en avant un premier élément redondant au cours de nos entretiens, il s'agit de l'idée selon laquelle **embaucher une femme musulmane qui porte le voile serait le signe d'une caution de cette pratique voire parfois d'une promotion**. Autre élément, il semblerait que l'entreprise n'échappe pas au raisonnement selon **lequel le voile est synonyme de radicalisation, en particulier lorsque celui-ci n'était pas porté avant.** Un terme que nos individus ne sont pas en capacité de définir par ailleurs.

On remarque d'ailleurs que Samia accepte de se justifier concernant les attentats, lorsque ses collègues l'y incitent, elle a donc intériorisé la relation entre islam et terrorisme, mais également la nécessité pour elle d'expliquer qu'elle fait partie du « *bon islam* ».

Dans ce cas, **la méconnaissance du droit par les deux parties est également flagrante, et c'est finalement le lien de subordination qui prend le dessus,** puisque Samia nous expliquera qu'elle ne pouvait « *pas imaginer que ma* [sa] *cheffe ne connaissait pas la loi* ». En effet, en droit, Samia n'avait commis aucune faute, et était au contraire clairement victime de discrimination religieuse. La rupture conventionnelle conduit au maintien des droits Pôle emploi, qui est finalement considéré comme « *un moindre mal* » par la coiffeuse, alors qu'elle aurait dû légalement conserver son emploi et exercer en liberté, puisqu'aucun élément du

[219] « Que la paix et la miséricorde d'Allah soit sur vous » (traduit de l'arabe littéraire).
[220] L'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) est versée au salarié privé d'emploi qui justifie d'une durée minimale d'affiliation au régime d'assurance chômage et qui recherche activement un emploi.

règlement intérieur du salon ne stipulait d'interdiction du port de signes religieux en contact avec la clientèle.

Finalement, c'est **le droit français, qui en devient perçu comme discriminatoire par essence, ce qui évoque les accusations de certains de discriminations systémiques en France, et le modèle français en souffre, alors qu'il n'est pas appliqué.**

Samia finit par évoquer un départ à l'étranger et développe une activité qui repose sur des principes religieux, ce qui démontre sa capacité à comparer d'autres fonctionnements. La situation de la jeune femme est finalement plus précaire qu'avant, alors même qu'elle était victime de discriminations. Outre le fait qu'elle travaille de manière non déclarée désormais, on ne peut s'empêcher de constater un certain repli, ne serait-ce que par l'homogénéité religieuse et sexuelle des « *clients* » qu'elle coiffe.

Le premier récit de vie présenté met en avant **l'influence d'une discrimination religieuse sur la décision de créer sa propre activité en restant dans le secteur d'activité correspondant à sa formation initiale**. Le récit de vie qui suit, celui de Yaëlle témoigne de l'influence d'une discrimination perçue sur le développement d'une activité sans aucun rapport avec sa formation initiale, toujours non déclarée.

Encadré 4 : Récit de vie de Yaëlle

Récit de vie de Yaëlle

Nous avons contacté Yaëlle via le réseau social *Instagram*[221], sur lequel elle se présentait comme une « *Wommen muslim shopper* ». Nous avions été surpris par son profil, très orienté vente, avec des photos professionnelles des *abayas* et *jilbab*[222] qu'elle vendait. Les modèles étaient portés par des mannequins à qui on avait volontairement caché le visage par le logo portant le nom de « *sa marque* », qui contractait deux notions évoquant la beauté et la pudeur[223]. Après un message expliquant notre démarche, elle accepte un entretien qui durera 3 heures. Yaëlle est née à Versailles, ses deux parents sont fonctionnaires. Elle nous explique avoir reçu une éducation simple, « *de classe moyenne sup'* ». A 18 ans, elle entre en Licence dans une université parisienne et rencontre deux femmes musulmanes avec qui elle se lie

[221] Service de partage de photos et de vidéos disponibles sur plates-formes mobiles.
[222] Vêtements féminins composés d'un grand carré de tissu drapé à partir des épaules ou de la tête ou simplement une longue robe. L'objectif est de couvrir le corps de la femme.
[223] La pudeur est une caractéristique mise en avant par certaines écoles religieuses musulmanes. Cela se traduit par le développement d'une mode dite « modeste », pour répondre à un segment de marché à part entière.

d'amitié, et tombe amoureuse de leur culture. Elle se converti à l'islam « *pour l'amour et la tolérance qui me* [lui] *saute aux yeux dans cette religion* ». Elle poursuivra ses études jusqu'au Master 2, qu'elle obtiendra dans le domaine de la finance et de la comptabilité « *dans une école bien classée nationalement* ». Après son diplôme elle est embauchée comme Auditeur Junior dans un cabinet de conseil. Elle ne porte pas le voile, elle estime que la majorité des musulmans se trompe sur l'interprétation du verset qui le concerne[224], elle le comprend autrement. Toutefois elle est « *intransigeante sur le Ramadan* » et s'attache à la prière à l'heure[225]. Dans son premier travail, elle dispose d'un bureau fermé, « *sans paroi vitrée* ». Elle y fait sa prière et considère cela « *comme une pause clope* ». Un jour elle est convoquée par son responsable pour un temps d'échange. La veille, elle s'est rendue à un repas d'affaire chez un client mais n'a pas mangé, puisqu'elle était en période de jeune. Le client a remonté cette information et a exprimé qu'il trouvait qu'il s'agissait « *d'un manque de respect pour son invitation* ». Yaëlle explique qu'elle connait la loi et que rien ne l'oblige à manger, mais qu'elle a souhaité s'y rendre justement pour qu'on ne puisse rien lui reprocher. Son responsable rétorque que sa position n'est pas acceptable, qu' « *avec ton* [son] *niveau de diplôme, tu* [elle] *ne devrais*[t] *pas t'*[s']*emmerder avec la religion* ». Elle se sent attaquée, se referme et ne répond pas. Son responsable relance la conversation sur la question des prières en disant qu'il « *sait ce qui se passe dans ton* [son] *bureau* ». Yaëlle reste bouche-bée. Elle nous affirme qu'à ce moment-là, elle sait déjà qu'elle ne pourra plus remettre les pieds dans cette entreprise : elle sera en arrêt de travail dès le lendemain, jusqu'à sa démission, quelques semaines après que son employeur l'ait fait contrôler à son domicile. Pendant sa période d'arrêt, elle se rend davantage à la mosquée, et n'enlève plus systématiquement son voile en sortant de l'édifice. L'un des imams lui affirme que « *tout ça ne serait jamais arrivé si tu* [elle] *avais*[t] *mis ton* [son] *voile dès l'entretien d'embauche* ». Il l'encourage et l'invite à réfléchir à « *une solution alternative fisabillah*[226] ». Il n'en dit pas plus, Yaëlle a toujours eu la fibre entrepreneuriale. Elle se renseigne sur « *ce qui se vend chez les sœurs*[227] » et les possibilités de s'en approvisionner au Maroc, puisqu'elle a des amies d'origines marocaines « *qui y vont souvent* ». Elle réunit ses amies autour d'un gouter un

[224] « Dis aux croyantes de baisser leurs regards, d'être chastes, de ne montrer que l'extérieur de leurs atours, de rabattre leurs voiles sur leurs poitrines, de ne montrer leurs atours qu'à leur époux… […] » (Coran 24, 31). Les interprétations du verset en question divergent.

[225] La majorité des écoles musulmanes s'accordent sur le fait que la prière s'effectue à des temps précis, plus ou moins souples selon les doctrines.

[226] « Pour la face d'Allah » (traduit de l'arabe littéraire, sous entendu : unicité de dieu, non associationnisme)

[227] Sous entendu : chez les femmes de confession musulmane.

après-midi et elles en arrivent à la conclusion selon laquelle « *la religion est vendeuse, parce que la religion sauve*[228] ». Yaëlle lance un compte *Instagram*, créé un logo sur la base de connaissance en *Adobe Illustrator* qu'elle possède, commente des comptes d'influenceuses[229] pour faire sa pub, et travaille beaucoup au bouche à oreille. Elle ne déclare pas son activité, mais déclare gagner « *bien plus que lors de mon* [son] *premier taff* ». Elle nous affirme que la retraite n'est pas une préoccupation pour elle, persuadée « que *tous ceux qui cotisent aujourd'hui cotisent à fond perdu* ». Elle travaille donc à domicile, prie quand elle veut, pratique le jeûne et porte le voile de manière quotidienne. Elle affirme « *me* [se] *sentir plus prêt de mon* [son] *créateur, et j'ai* [avoir] *le sentiment de bosser pour Lui* ».

L'un des principaux éléments qui peut être issu de ce récit, mais également dans une certaine continuité avec le précédent, **est le climat de méfiance à l'égard des religions en France**, dû à l'histoire du pays, qui s'est construit sur l'opposition entre cléricaux et anticléricaux.

Autre élément, ici, **les exigences du client ne sont à nouveau pas conformes au droit et en particulier à la jurisprudence**. Si les managers ne peuvent connaître l'intégralité de la jurisprudence, on peut leur exiger un travail de recherche préalable à la prise de décision. Le cas du déjeuner d'affaire est intéressant puisque **rien n'oblige Yaëlle à manger à cette occasion, mais elle peut être tenue responsable si elle refusait de s'y rendre, ce qui n'a pas été le cas.** Notons que bien que l'individu connaisse parfaitement la jurisprudence, l'impact de la discrimination religieuse l'a conduit à démissionner.

Les éléments présentés témoignent **d'une influence de la prise en compte de la religion sur les choix des collaborateurs, conduisant d'un coté à une rupture conventionnelle et de l'autre à une démission**, alors que la responsabilité managériale pouvait être engagée dès le départ. Les conséquences immédiates sont une problématique de bien-être au travail, de fidélisation, mais aussi de repli communautaire, vers **une activité non déclarée qui échappe donc notamment à l'impôt et aux cotisations et biaise notre connaissance du marché du travail**, qui se déplace vers le mode affinitaire, sans que ce mouvement soit identifiable.

Nous verrons dans la section suivante que les pratiques discriminatoires et/ou non inclusives perçue comme injustes peuvent également conduire à une volonté de créer une activité affinitaire, cette fois de manière déclarée, comme a pu le faire le dirigeant d'OPENISLA.

[228] Allusion au Salut, à l'après-monde : sauve du jugement dernier.
[229] Un « influenceur » est une personne qui dispose d'une notoriété sur une thématique spécifique au travers du web et notamment des réseaux sociaux.

2. … ou le développement d'une activité affinitaire

La deuxième section de cette présentation de nos résultats met en lumière les incidences des comportements discriminatoires et/ou non inclusifs sur la propension des salariés à entreprendre selon leurs principes religieux.

Encadré 5 : Récit de vie de Hamid

Récit de vie de Hamid

Hamid nous a été présenté par un ami universitaire de confession musulmane comme un « *modèle de réussite de chez nous* ». Le « *chez nous* » nous laissait perplexe, et nous voyions bien à quoi il pouvait faire allusion, mais l'intérêt du cas de Hamid est réel. Cet ancien chauffeur poids lourd transportait uniquement du frais dans son « *ancienne vie* ». Il lui arrivait de prier sur ses temps de pause, dans sa remorque « *pour ne pas entacher l'image de l'entreprise* ». À l'époque, son supérieur trouvait cela incompatible avec ses fonctions, et estimait qu'il s'agissait de son temps travail, ce qu'Hamid réfute. Les incitations à laisser sa religion à la porte du camion se faisaient insistantes, mais le chauffeur n'a jamais accepté de s'y soumettre, car « *je* [il] *connais le droit, en France, la liberté de pratiquer sa religion c'est sacré* ». Le climat entre le manager et son chauffeur est devenu froid, et la volonté de n'échanger que professionnellement, de saluer avec distance et froideur était claire pour Hamid. L'homme sait que son employeur ne lui a jamais interdit de prier, mais lui a déconseillé, de manière insistante et que ce faisant, il reste dans le cadre la loi. Toutefois, il confirme qu'il ne se sentait pas le bienvenu, en tous cas pas en tant que musulman. Il précise qu'il a l'impression que c'est une « *tendance générale en France, que clairement, le ver est dans le fruit* ». Un jour, il prend rendez-vous avec son employeur et lui demande un congé sabbatique avec soutien financier pour le montage d'un projet, celui-ci répond que cela ne se fait pas dans l'entreprise mais que « *pour un cas comme toi* [lui], *on va trouver des solutions* ». Une semaine plus tard jour pour jour, le chauffeur quitte l'entreprise pour une durée d'un an reconductible, avec un chèque de 20 000€ pour « *monter sa boite* ». Il nous montre un courrier de son employeur qui lui souhaite bon courage et lui assure que toutes les formalités pour son départ en cas de réussite de son projet seront facilitées. Hamid le prend comme une confirmation, et se dit « *ah ouai c'est comme ça, bah vous savez quoi, on va faire sans vous* ». Il nous confie qu'il aurait aimé que son employeur le retienne un peu, lui dise que finalement « *un compromis était possible, parce que je* [qu'il] *ne demandait pas grand-chose* ». Aujourd'hui, notre interlocuteur est directeur général d'une société de gros dans le

hallal. Tous ses salariés sont musulmans, et dans l'entrepôt, une salle de prière est à disposition des agents, qui peuvent également aménager leurs horaires pendant le ramadan, d'ailleurs, les horaires de la structure changent d'office, tout le monde commence plus tard. Si Hamid se dit « *prêt à recruter des salariés non musulmans* », il trouve tout de même « *mieux de travailler entre personnes de même confession* », et que parfois « *la religion peut même faciliter le management, surtout pour quelqu'un comme moi* [lui], *qui n'a pas fait d'études là-dedans* ».

L'usage du terme « *ancienne vie* » par le chef d'entreprise nous semble lourd de sens, et témoigne d'une rupture, **sorte de désenchantement**. Cette expression est d'ailleurs suivie plus tard par un « *nous allons faire sans vous* » qui nous rappelle l'ouvrage de Roman intitulé *Eux et nous*[230], avec le sous-entendu fort qu'en France il y aurait les musulmans et les autres.

Autre constat, **la prière semble, tout comme dans l'entretien précédent, être dangereuse pour l'image de l'entreprise.** Le lien entre prière publique des collaborateurs et baisse de la performance n'a pas lui non plus été démontré par la recherche, tout comme celui entre voile des salariées et performance commerciale de l'unité que nous évoquions précédemment. En deuxième lecture on devine d'ailleurs le postulat qui ne repose sur aucun élément juridique **que l'entreprise privée est donc supposée neutre, ce qui s'inscrit en méconnaissance du droit**.

Ce récit revient à nouveau sur le sentiment de discrimination systémique en France, et le sentiment selon lequel même dans un contexte non discriminant, **l'islam en particulier n'est pas le bienvenu dans la sphère publique et encore moins dans l'entreprise**. La conséquence est la création d'une structure ou l'équité n'est pas présente non plus, puisque lors du Ramadan, l'entreprise modifie ses règles de fonctionnement (horaires) sans consulter les collaborateurs sur l'intérêt pour eux de ce changement. D'ailleurs cela induit que le dirigeant considère que **tous ses salariés qu'il décrit comme étant musulmans pratiquent le Ramadan, ce qui n'est absolument pas une réalité sociologique**.

Le récit de vie suivant permet d'entrevoir une situation pour laquelle le glissement vers le mode affinitaire se fait à contre-valeur.

[230] Roman J. (2013), *Eux et Nous*, Fayard, Paris.

Encadré 6 : Récit de vie de Salim

Récit de vie de Salim

Nous avons rencontré Salim dans le cadre de nos recherches sur le FRT, pour une autre étude. Il venait de quitter un supermarché de la région lyonnaise. Il est patron d'une épicerie *hallal* qui emploie 4 personnes. Deux ans avant notre rencontre il occupait le poste de Chef de rayon Liquide chez un franchisé d'une grande enseigne de distribution. Il nous a immédiatement parlé de ses comptes rendus d'entretiens professionnels, toujours élogieux à son encontre, « *ponctualité, sens du service client, capacité à travailler dans l'urgence et à se plier aux exigences de flexibilité horaires et sens du management* » sont autant de qualificatifs utilisés par sa hiérarchie. Il explique rapidement que « *Daesh l'a tué* ». Ses collègues lui réclamaient toujours des explications le lendemain des attentats, lui demandant pourquoi il « *croyait encore en tout ça* » alors que « *les religions ont toujours foutu le bordel dans la vie* ». Il raconte encore que certains collègues lui envoyaient des mails sur sa boite professionnelle sur les « *éléments scientifiques qui selon eux venaient contredire les textes musulmans*[231] ». Il passait surtout son temps à leur expliquer qu'il ne connaissait pas bien les textes, mais que la religion « *faisait partie de moi* [lui], *que c'était ma* [sa] *culture* ». En salle de pause, Salim ne s'attarde pas, le jeu préféré des ses collègues est de lui soumettre des arguments contre sa religion, pour le « *coincer* ». Il est très étonné que ses collègues présentent sa religion comme une contrainte, alors qu'il la vit comme un chemin à suivre. Il explique d'ailleurs qu'il n'est « *pas très pratiquant* », ne pas manger *hallal*, toujours « *boire un coup de vin chaud avec les* [ses] *collègues en fin d'année* » et semble presque gêné d'avouer demander un jour de congés « *pour aller fêter l'Aïd-el-Kebir*[232] *en famille* ». Il est allé voir son responsable pour lui indiquer les agissements de ses collègues, expliquant que pour lui il s'agissait de prosélytisme, puisqu'ils essayaient « *de me* [le] *convaincre de rejoindre leur croyance* ». Le directeur du magasin lui répondra que le prosélytisme ne s'applique que lorsque les religieux tentent de convaincre « *et pas l'inverse* ». Salim se sent incompris, et commence à réfléchir à une réorientation professionnelle. Finalement, il créera, avec son beau-frère, beaucoup plus pratiquant, une épicerie *hallal*. La seule condition qu'il pose c'est d'embaucher au moins un salarié non musulman, expliquant qu'il craint « *qu'on*

[231] L'approche critique publique des textes coraniques se développe dans le monde, sous l'impulsion de certains Youtubeurs comme Shérif Gaber (Egypte), « Frère » Ismaïl (Angleterre).
[232] Egalement appelée fête du sacrifice, célébrée le lendemain de la fin de pèlerinage annuel musulman, elle est la principale fête célébrée avec *l'Aid-el-Fitr*.

me [le] *prenne pour un sectaire* ». Aujourd'hui il se paie au SMIC, voire un peu plus, ce qui constitue pour lui une baisse notable de rémunération. Il regrette son passé dans le supermarché mais explique qu'il est soulagé, que ces débats incessants et le sentiment d'être « *un OVNI* » ne lui manquent pas. Il dit parfois se sentir mal, lui qui ne mange toujours pas *hallal*, est désormais identifié au premier plan « *dans la communauté musulmane locale, et promoteur d'un précepte qu'il ne suit pas* », un statut dont il se serait bien passé. Il « *ne croise principalement que des musulmans* » au quotidien et le regrette. Sa plus grande fierté est celle d'embaucher Kevin, et de lui garantir une liberté de croyance sans jugement, dans un commerce qui par essence, fonctionne selon les principes de l'Islam. Il conclue par un définitif et résigné « *c'est plus simple comme ça* ».

Dans ce récit de vie**, le climat de méfiance à l'égard des religions est notoire**. Le manager en arrive d'ailleurs à faire une erreur fondamentale de droit en considérant que le prosélytisme ne pourrait venir que du religieux. En réalité il s'agit de faire preuve **d'un zèle ardent pour imposer ses convictions, religieuses, politiques ou philosophiques**. Cette méconnaissance du droit **conduit alors Salim à considérer que même devant l'application de la loi, il n'y a pas d'égalité entre croyants et non croyants.**

Une contre-intuition est remarquable, puisqu'en créant une structure qui respecte les principes de l'islam, **le salarié choisi volontairement de recruter un collaborateur non musulman, afin d'ouvrir son entreprise de tendance**…à d'autres tendances. Ici c'est l'entreprise affinitaire qui semble plus inclusive que l'entreprise traditionnelle.

Les éléments discursifs relevés attestent bien d'une influence des discriminations ou pratiques non inclusives subies sur la décision d'entreprendre selon les principes de sa foi.

Enfin, nous allons aborder le récit de vie de Samira, actuellement directrice d'une agence de communication dont les locaux sont situés dans une entreprise affinitaire.

Encadré 7 : Récit de vie de Samira

Récit de vie de Samira

Nous avons rencontré Samira dans les locaux de l'entreprise dite islamique que nous avons étudiée. Elle a aujourd'hui deux personnes dans son équipe et dirige une agence de communication digitale, après avoir été « *major de promo* » dans une grande école de commerce. Samira s'est vu avouer lors de ses différents entretiens après l'obtention du

diplôme, avec de grosses « *agences de pub* », que « *le voile n'est pas compatible dans la mesure où nos clients ne seront pas contents* ». Son interlocuteur faisait selon elle des « *discriminations soft* », c'est-à-dire qu'il n'était pas possible pour lui de l'embaucher, mais qu'elle ressentait qu'il en était désolé. Elle a du également au cours de son parcours scolaire, se battre pour accéder aux écoles qu'elle souhaitait, et « *faire changer le règlement intérieur d'une école à l'aide d'un avocat* » par l'intermédiaire du C.C.I.F. où elle avait fait un stage de 2 mois, car il s'agissait d'école élitiste ce qui semblait être contradictoire avec le port de son signe, après l'intervention d'un personnel de direction souhaitant qu'elle s'engage à retirer son voile. Une fois le règlement intérieur changé, elle n'a pas souhaité entrer dans cette école. Elle semble très marquée par ces expériences et rappelle fréquemment à qui veut l'entendre qu'il y a quelqu'un derrière le voile, et qu'il s'agit de « *gens normaux* ». Elle a fait toute son alternance dans la structure qui héberge actuellement son entreprise, également mise en relation avec elle par le C.C.I.F.. Elle exprime un attachement à cette entreprise très fort, c'est d'ailleurs son principal client. C'est le PDG de cette entreprise qui l'a incité à entreprendre, justement pour pouvoir concilier ses convictions religieuses avec son travail et son talent. Elle se refuse aujourd'hui certains secteurs incompatibles avec sa foi (alcool par exemple), ce qu'elle n'aurait pas pu se permettre dans des grosses agences de communication. Aujourd'hui elle vente son parcours entrepreneurial en termes d'apprentissages facilités et dit être ravie « *de ne pas être chez eux, et je n'irai jamais* ». Elle précise sur le ton de l'humour que lorsqu'elle dépose une annonce pour un stage, certains candidats ou candidates « *se demandent où ils ont atterris* » lorsqu'ils viennent passer l'entretien et qu'ils voient que toutes les salariés de son agence sont voilées, alors même qu'elle n'est pas gênée par d'autres confessions dans ses effectifs. Si « *son critère n'est pas le voile mais le travail* », elle affirme recevoir beaucoup de candidatures de jeunes femmes voilées, parce qu'elle « *galère à trouver ailleurs* ». Elle est fière d'aider des personnes qui rencontrent des difficultés à cause de cela et le fait « *à compétence égale* ». Elle bénéficie pour elle et ses salariées de la salle de prière dont dispose l'entreprise dans laquelle elle est hébergée. Quand elle discute avec ses amis, elle estime « *avoir beaucoup de chance concernant sa religion* », sa pratique étant facilitée pendant le ramadan puisque « tout le monde le fait », même si elle précise que si elle voulait « elle pourrait boire, c'est son choix ». Finalement, Samira n'a connue réellement qu'une seule entreprise, au-delà de la sienne, et des expériences discriminatoires vécues lors des entretiens d'embauche qu'elle a passés.

Ce dernier récit de vie témoigne d'une situation ou c'est une expérience répétée de discrimination durant la période de formation initiale complétée par un discours discriminatoire lors de l'entretien de recrutement qui a conduit l'individu à prendre du retrait sur un marché de l'emploi traditionnel, qu'elle souhaitait pourtant très fortement intégrer.

Ces expériences durant le parcours scolaire, auxquelles viennent s'ajouter un stage dans une entreprise elle plus ouverte que les recruteurs rencontrés, ont créé chez elle un sentiment d'attachement fort à ce mode de fonctionnement, qui est pourtant le seul qu'elle à connu.

Elle a donc **à la fois une représentation du marché du travail négative, qui lui conduit dans le même temps à un sentiment positif extrême concernant cette entreprise dans laquelle la sienne est hébergée actuellement**, et grâce à laquelle elle à pu « *me sentir moi-même* ». Le fait d'avoir été accompagnée par son ancien dirigeant, induit d'ailleurs qu'elle n'imagine plus de travailler dans une structure qui ne permettrait pas de tels arrangements.

Par ailleurs, **et puisqu'elle indique recruter une femme voilée au détriment d'une autre à compétence égale, du fait de son expérience personnelle, cela conduit à un caractère plutôt mono confessionnel de son équipe**, mais également à **une orthopraxie, puisque le critère mobilisé à compétence égale n'est pas la foi, mais plutôt le port du voile, que toutes les musulmanes françaises ne portent pas**.

Le rôle des prescripteurs religieux, et plus particulièrement des associations de défense des droits des musulmans dans ce cas, semble également être important, puisqu'il a permit à la salariée des les faire valoir, mais a aussi semblé jouer un rôle dans ses choix entrepreneuriaux futurs.

Conclusion

Les éléments abordés dans cette partie de transition témoignent **d'injustices réelles ou perçues que certains individus croyants et pratiquants peuvent vivre au cours de le leurs parcours professionnels**.

Lorsqu'ils rencontrent une entreprise ouverte à leur pratique, ils développent un fort attachement à celle-ci, et **n'envisagent plus de travailler dans une structure au fonctionnement différent**. Certains pourraient même, en ayant vécu à la fois une discrimination lors d'une recherche de stage et en ayant été accepté dans une structure affinitaire finalement, développer cette injustice perçue dés la formation initiale.

Pour d'autres collaborateurs, c'est une incitation de l'entrepreneuriat qui en découle avec la possibilité de se déclarer, et à ce titre de créer des structures performantes. Pour certains cela devient **une fierté qui alimente un sentiment de satisfaction et renforce l'injustice perçue qui peut exister dans d'autres structures**, alors que pour d'autre cela occasionne de la rancœur et des mécanismes de compensation (embauche d'un non musulman), pour ne pas être accusé de ce qu'ils reprochaient à leur ancienne structure, l'entre-soi.

Ces résultats nous amènent à formuler la proposition suivante, qui ne répond pas directement à une question de recherche, mais qui apporte tout de même des éléments intéressants et offrent des opportunités à étudier :

> ***Proposition complémentaire :*** La situation revêt un caractère d'urgence pour les structures qui n'auraient pas encore à ce jour lancée la réflexion à ce sujet. Les résultats laissent envisager un sentiment d'exclusion qui conduit certains individus à développer ou rejoindre des entreprises affinitaires, avec des effectifs monoconfessionnels. Des effets de déclassement professionnel et de précarité de l'emploi sont également envisagés.

La partie suivante est consacrée la présentation de nos résultats en matière de perceptions de justice des postures de régulation du fait religieux par les collaborateurs qui y sont confrontés.

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES CAS AU PRISME DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, ENTRE CLIVAGES ET COMMUNS

1) **La prière : une unité d'analyse au carrefour des perceptions de justice.**
2) **Les signes religieux : une recherche de cohérence et d'affirmation.**
3) **Des unités d'analyses qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'interdiction : des faits religieux transgressifs.**
4) **Des unités d'analyse qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'autorisation : sous réserve d'égalité, des faits religieux banalisés.**

Résumé du chapitre 3 :

Le cadre théorique de la justice organisationnelle perçue est pertinent pour l'étude des postures de régulation du fait religieux au travail.

Le port d'un signe religieux et le fait de prier au travail sont des unités d'analyse qui divisent nos cas. La nécessité d'une posture à la foi claire, partagée et conforme au droit émerge des perceptions de justice.

La question de la dignité est mise en lumière, et du respect des droits, et les cas posent des questions centrales d'organisation. Si certains critères de restrictions semblent appliqués et applicables, d'autres, lorsqu'ils sont mis en avant, génèrent de l'injustice perçue (image de marque de l'entreprise).

Les autres unités d'analyse appellent à des postures plus tranchées, dans l'interdiction (refus d'exécuter une tache ou de travailler avec une personne du sexe opposé) ou l'autorisation (demandes d'absences pour fêtes religieuses et aménagements horaires dans le cadre d'un jeûne, et sont majoritairement perçues comme justes, avec des explications toutefois assez variées.

Introduction

Ce troisième et dernier chapitre a pour objectif de **faire le lien entre les perceptions de justice et la posture de régulation adoptée au sein des cas, et ce par unités d'analyse.**

Pour les deux premières sections, nous présentons successivement **la prière et les signes** religieux qui sont des unités d'analyse qui divisent nos cas en matière de perceptions de justice. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'en faire un traitement plus approfondi.

La troisième section présente **les perceptions de justice concernant les unités d'analyse faisant l'objet d'un consensus en matière d'interdiction pour tous les cas étudiés, mais également en termes de justice perçue de l'interdiction.** Il s'agit du « Refus de réaliser une tache pour des motifs religieux » et du « Refus de travailler avec une personne du sexe opposé ».

Enfin la quatrième section concerne les unités d'analyse qui font l'objet **d'un consensus en matière d'autorisation pour chacun de nos cas, que ce soit en termes de posture et en termes de perceptions de justice**, à savoir les « Demandes d'absence pour fête ou office religieux » et les « Demande d'aménagements horaire pour observer un jeûne ».

A noter que l'analyse de l'unité d'analyse « Prosélytisme » n'est pas pertinente, puisqu'une confusion a été opérée par les répondant du cas EMANCE, confondant leurs temps de débats et le réel acte de prosélytisme, ce qui n'est pas propice à la comparaison des cas.

1. La prière : une unité d'analyse au carrefour des perceptions de justice

La prière est au cœur de nos entretiens, quels qu'ils soient. Même les individus qui n'y sont pas confrontés l'évoquent, que ce soit pour des cas portés à leur connaissance, ou pour « se préparer », car « forcement, un jour », ils y seront confrontés. Cet acte d'extériorisation religieuse convoque des perceptions de justice variées elles aussi, que l'on peut résumer par un souhait de dignité d'une part, qui ne peut être satisfait sans l'existence de procédures justes.

a. Une articulation entre dignité et décence nécessaire

Prier au travail n'est pas, dans notre société sécularisée, un acte qui « va de soi ». Cela relève pour beaucoup d'une chance, c'est-à-dire clairement un avantage perçu par les salariés

ou agents membres de l'organisation qui leur permet de le faire. Plusieurs verbatim issus des cas en témoignent :

> « *Pour moi le fait de pouvoir prier au travail,* ***ça faisait partie de ma paye****, vous ne vous rendez pas compte, c'est* ***un truc de fou d'être aussi libre****, alors peut être qu'on peut gagner plus ailleurs, mais on est payé pareil si on compte ça, façon de parler quoi* » **(OP39)**

> *« Je prie tous les jours dans la salle de pause, d'ailleurs il y a un coran là-bas, comme sur mon bureau d'ailleurs,* ***vous n'imaginez pas le bien-être qui sort de ça****, le sentiment de pouvoir* ***être moi-même****, dans une société qui est majoritairement hostile à l'islam »* **(EM29)**

> « *Je prends du temps pour dieu et pour moi dans notre salle cohésion, un collègue y prie aussi, ce n'est pas un sujet ici, c'est assez naturel que de le permettre, mais* ***ce n'est pas parce que c'est naturel ici que cela correspond à une « normalité » dans le monde du travail*** » **(EM33)**

> « *Je peux plus imaginer bosser dans un autre contexte, enfin voilà je me suis habituée, j'ai vécu autre chose et là c'est* ***un accomplissement à la fois personnel et professionnel que je ne peux même pas décrire*** » **(OP38)**

Pour ceux qui exercent dans une structure qui ne permet pas clairement de le faire, ou qui ne s'est pas positionnée sur la question, elle constitue **un horizon indépassable**, un souhait inexprimé.

> « *Je ne sais pas du tout, j'ai pas eu cette situation mais* ***j'aimerais bien que ce soit possible****, là chez nous on n'a pas de locaux vides, pas de places quoi et puis je ne pense pas que ça serait accepté, mais sur certains sites ca arrive je crois* » **(AL10)**

> « *Après bien sur que* ***ça serait l'idéal*** *qu'on puisse enfin être libre dans ce pays de faire tout ça et la prière avec,* ***mais faut pas rêver là on est dans l'utopie*** » **(AL11)**

Parfois certains prennent l'initiative de la faire dans des endroits surprenants, ce qui peut entrainer des perceptions d'injustice chez leurs responsables, qui se projettent à travers eux, par exemple en fonction de l'endroit où ils sont contraints de la faire, développant un **sentiment de responsabilité** qui peut entraîner soit le souhait de faire stopper la prière, et qui est parfois accompagné de la recherche d'une solution pour le futur.

« Ils font ça dans les vestiaires, j'en ai eu dans les toilettes des vestiaires aussi, on leur a dit qu'il fallait qu'ils la fassent dans le vestiaire après avoir présenté ça à l'équipe et cela n'a pas choqué, ***il faut aussi faire attention à ce que l'on fait en termes de dignité et de respect,*** *qu'on soit pour ou contre, les toilettes c'est les toilettes,* ***ce sont des êtres humains*** » **(AL2)**

« On a eu un gars qui priait dans un parking, et le directeur diversité disait ***au-delà de la sécurité c'est aussi la personne c'est pas terrible pour elle un parking c'est sale****, noir et humide des fois, donc voilà* ***pour l'image de soi*** *c'est pas top »* **(AL5)**

« J'ai déjà prié au vestiaire, mais je fais discrètement, car on me voit, ***c'est à l'arrache quoi****, je crois que ce n'est pas possible, et puis je ne prie pas tous les jours »* **(AL12)**

Egalement cela peut entrainer des questions de **décence comportementale**, quand cette prière n'est pas réalisée dans le respect du travail des autres collègues.

« Certains bruit de couloirs nous ont alerté sur cette question, cela a pu se faire mais jamais devant le public, dans tous les cas si nous avions les preuves nous pourrions sanctionner ou au moins rappeler la règle, ***les femmes de ménage avaient retrouvé des bouteilles, ça leur filait du boulot en plus, pas cool quoi voilà,*** *faut faire attention à ça aussi* » **(CO23)**

« *Chez un autre service, le problème était pas tellement que les gens fassent la prière c'est que, ils ont des tours de nettoyage de vestiaires, sauf que les personnes de confessions musulmanes allaient faire leur prière et* ***avec les ablutions ils en foutaient partout, et là c'est un problème parce ça veut dire que tu ne respectes pas le boulot du gars qui a nettoyé****, mais c'est surtout comment tu fais pour rendre le lieu comme il était. Et si j'ai une équipe de 260 comment je fais quoi, si j'institue une salle faut que je le fasse pour tout le monde* » **(AL1)**

L'interdiction est également questionnée dans certaines structures parce que les arguments qui sont utilisés ne paraissent **pas tout à fait fondés.**

« Certains ont pensé qu'on le faisait avec un collègue, mais c'est faux, on ne peut pas faire ça au travail, c'est la laïcité, ***enfin c'est ce qu'on nous dit, si on fait ça dans un bureau je ne vois pas trop mais bon… on respecte la règle*** » **(CO27)**

« Si il y en a qui prenne des pauses pour autres chose ca devrait être accepté, faut traiter les gens de la même manière, après si je demande à ma responsable si je peux le faire ***je ne sais pas quelle va être sa réaction, je pense qu'elle aurait plutôt une réaction négative et ça serait dégradant pour moi****, il ne faut pas être pas abusé voila je le sens comme ça sans qu'on me le dise »* **(AL10)**

Par ailleurs, **la prière dissimulée**, celle qui est faite sans l'accord du responsable paraît problématique, puisqu'elle **pose des questions d'honnêteté et de confiance** :

« *Si c'est un temps de pause déjà c'est moins grave mais là aussi* ***j'aurais aimé qu'il m'en parle****, et alors après à la limite si l'équipe est au courant, c'est comme une cigarette* » **(AL1)**

« *Si c'est sur son temps de pause il fait bien ce qu'il veut, on essaie de voir comment cela peut s'organiser dans les bonnes conditions c'est comme s'il jouait à Candy Crush aux vestiaires, mais* ***il faut aussi expliquer au collègue et faire un travail de pédagogie****. Il n'y a pas vraiment de recette miracle,* ***tant qu'on est francs*** » **(AL3)**

*« **Si il y a un qui me fait ça dans le dos ça me plairait pas**, ça veut dire quoi derrière, qu'il peut nous piquer de la bouffe pour emmener chez lui, et tout ça, enfin voila c'est* ***un problème de confiance et de respect des règles quoi*** *»* **(CO18)**

Certains croyants refusent d'ailleurs de mentir à leur responsable, ayant intégré l'honnêteté dans leur professionnalité, et trouvant cela injuste de devoir mentir pour pouvoir pratiquer décemment.

« A partir de cette phrase je me suis dit non là je vais continuer, ni chez lui, ni ailleurs. Je vais m'absenter pour aller prier, il va me demander où je suis, ***je vais être obligé de mentir, alors que c'est un des péchés les plus graves dans ma religion*** *»* **(OP36)**

*« **J'ai pas envie mentir, j'ai besoin de travailler avec la confiance**, je peux pas sourire à quelqu'un et faire un truc qu'il veut pas dans son dos, surtout si c'est mon chef, c'est plus simple de dire ce qu'on veut et de ne pas y revenir* » **(OP37)**

Quand cet acte est présenté à l'équipe et qu'il fait l'objet d'une discussion, cela semble à la fois accepté par les équipes et ne pas générer de dysfonctionnements en interne.

« *C'est courant. Ils font ça dans les vestiaires, j'en ai eu dans les toilettes des vestiaires aussi, on leur a dit qu'il fallait qu'ils la fassent dans le vestiaire* ***après avoir présenté ça à l'équipe et cela n'a pas choqué*** ». **(AL6)**

« *Dans d'autres entreprises ça parait inconcevable, à part dans les kebabs ou les restau halal peut être* (rires), ***le fait d'avoir expliqué à tout le monde que j'avais le droit de le faire,*** *c'est un vrai plus car de fait c'est accepté* » **(EM29)**

« Mon collègue le fait, au début c'était bizarre, il est arrivé après moi, ***mais maintenant je ne le remarque même plus, c'est comme ça ici****, à prendre ou à laisser »* **(EM30)**

Certains semblent toutefois exprimer **des craintes sur les réactions de leurs collègues**, et ne pas oser prier au travail alors qu'ils prient chez eux. Ces éléments mettent en avant **un climat à l'encontre de l'expression religieuse de méfiance, voire de crispation**, particulièrement s'agissant de la prière, et pose des questions de **dignité perçue par ceux qui dissimulent leur acte**, en particulier quand celui-ci n'est pas régulé sur la base d'arguments fondés.

« Non là c'est le mauvais plan, ***ils vont te prendre pour un fou****, la prière c'est à la baraque pas au travail* » **(AL11)**

« Quand je te dis qu'on ne peut pas être vu ça veut dire ***ils vont crier au scandale****, c'est quand même très fort ici* ***le sentiment que la religion est interdite****, ils mélangent tout et vaut mieux pas en parler ni trop montrer les choses »* **(CO19)**

« il y a des gens qui prient, les musulmans surtout, ***ils se cachent je crois mais tout le monde le sait.*** *C'est toléré. Ça doit quand même pas être terrible de se cacher pour parler à son dieu* » **(AL13)**

« Non mais sérieusement pourquoi on se cache, parce ***qu'on sait très bien qu'ils vont trouver un argument pour nous dire que non ce n'est pas possible*** *pas ci pas ça, il y a toujours quelque chose, une nouvelle règle à la con qui ne repose sur rien »* **(OP39)**

Si la prière divise dans une certaine mesure, c'est aussi parce **qu'elle demande des aménagements en termes de locaux**. Sur les sites d'ALIMENTARUS, cela semble difficilement envisageable de généraliser de tels aménagements.

« Ça dépend nos locaux sont parfois ***sous l'œil du client donc ça peut porter préjudice aussi****, ça dépend du contexte mais de toutes façons je ne connais pas les règles dans chacun des contextes »* **(AL3)**

« Dans son bureau ? Dans les vestiaires ? Une salle de prière est-elle identifiée ? Je fais un entretien, pour lui faire valoir qu'à ce jour et à ce titre il n'y a pas d'espaces prévus pour cela. ***Sous cette forme dissimulée cela n'est pas acceptable. L'entreprise doit d'abord définir des règles, des conditions, un lieu.*** **» (AL5)**

Dans la fonction publique, la seule possibilité serait de s'assurer que les agents ne puissent pas être vus par les usagers ni les collègues, pour conserver leur posture de neutralité.

« C'est pas possible ça, il y a la mosquée pour ça ou la maison, ***il y a pas d'endroit pour faire ça discrètement car on peut pas être vu à faire ça*** *»* **(CO19)**

Les agents trouvent donc des accommodements marginaux, liés principalement à leur possibilité d'être autonomes et la proximité avec leur domicile ou un lieu de culte. Quand cela leur est permit, cette solution leur semble satisfaisante, et les agents sont soucieux de ne pas entraver ce qu'ils perçoivent des exigences de neutralité.

« Si la prière tombe en plein milieu de ma journée de boulot, je ne vais pas non plus m'absenter. Mais comme je peux moduler mes horaires, ***si je peux je vais aller la faire à la mosquée****. Si on me refuse aussi ça c'est vraiment contre moi quoi.* ***D'autres font ça pour aller chercher leurs gamins****, y compris des chefs »* **(CO27)**

« Comme je suis beaucoup sur le terrain, c'est pas tellement un problème, ***je reviens pas forcement prendre ma pause dans la mairie, et je peux m'arrêter faire la prière****, ça prend 10 minutes maximum, je sais pas si j'ai le droit mais personne le sait et les usagers aussi* (NDLA : ne le savent pas) *»* **(CO19)**

Ces situations de dissimulation ou ses sentiments de suspicion, semblent exister du fait d'un climat interne aux organisations auditées, ou simplement parce qu'elles sont régulées sur des fondements légaux.

b. Un besoin de règles cohérentes et inscrites dans un projet

Certains individus mettent en avant la difficulté de leurs responsables, ou leur propre **difficulté à mettre à distance ce sujet, qui peut avoir des résonnances chez eux.**

« *il y a eu des cas, quand ça ne gène pas le fonctionnement du service et que cela ne pose pas de problèmes d'hygiène je pense que c'est possible, mais encore une fois* ***cela dépendra du petit chef*** *s'il est au courant ou pas que c'est possible, et* ***s'il ne se laisse pas déborder par ce qu'il pense*** » **(AL7)**

« ***Aujourd'hui je suis contre et c'est là-dessus que j'appuie ma position****, cela me pose problème cette expression publique et imposée à tous d'une foi, mais demain si l'entreprise se positionne, je suivrais évidement la position de l'entreprise* » **(AL9)**

Dans la fonction publique, la neutralité de l'agent public nécessite d'être expliquée, et pour cela il semble important de remonter à ses fondements, jusqu'au principe même de République. Lorsque cela n'est pas le cas, cela relance la possibilité d'un acte dissimulé, qui pourrait donc à nouveau générer des crispations relevant du champ de la confiance.

« *Quand on explique aux gens d'où ça vient et pourquoi on le fait, ça marche, mais* ***si tu poses l'interdiction comme ça, sans expliquer dans quoi elle s'inscrit,*** *c'est foutu, ils vont te dire oui oui et le faire dans ton dos.* » **(CO26)**

« *il faut expliquer* ***la neutralité, personne n'y comprend rien, c'est un truc de chefs ça****, pour comprendre des notions comme ça on a besoin qu'on nous explique, on est des catégories C,* ***on exécute mais on veut aussi comprendre*** **» (CO19)**

Un autre agent de COLLECTISTE prendra la comparaison d'une collègue qu'il dit surprendre sur son temps de pause à faire son marché. Notre recoupement d'information confirme cette situation pour laquelle l'agent en question a été plusieurs fois rappelé à la règle, qui stipule que les temps de pause se déroulent dans les locaux de la collectivité (cf. règlement intérieur).

« J'ai peut être pas le droit d'aller là-bas (NDLA : à la mosquée) sur ma pause, encore que c'est rare, ***mais quand je vois que d'autres vont au marché pendant 25 minutes pour la pause****, ça change quoi sérieux ? »* **(CO19)**

La pause cigarette est également un argument très fréquemment utilisé pour justifier un droit à la prière **(AL1, AL6, AL10, AL12, CO19, CO27, EM29, OP36, OP38, OP39)**, toujours dans une perspective comparative.

Lorsqu'elle est clairement autorisée, **la prière doit reposer également sur des règles, formelles ou informelles, afin de contrôler le temps passé en pratique**. Cet impératif est d'ailleurs relancé dans un contexte d'activité irrégulière dans la journée (c'est le cas en restauration), ou lorsque l'effectif est mono confessionnel ou tend vers cet état.

« Et puis il y avait des gens qui ne priais pas, et ils trouvaient cela injuste que lui pouvait prendre une pause pour ça pendant le rush, et qu'en plus quand il allait prier ce n'était pas décompter de son temps de travail alors qu'il allait prier : donc j'ai mis des pointeuses. J'estime avoir été victime d'injustice c'est quand même pas pour moi le devenir » **(OP36)**

Par ailleurs, il semble qu'une **régulation naturelle s'effectue dans le temps attribué quand l'équipe n'est pas mono confessionnelle**, du fait que cette autorisation soit perçue comme une chance, les individus semblent en profiter avec mesure.

« *Cette opportunité je n'en abuse pas, et honnêtement je pourrais en abuser, mais j'estime faire partie des chanceux, j'ai un environnement de travail souple, je n'en abuse pas, une prière prend cinq minutes dans son format court, c'est le temps que je prends quand je prie* » **(EM29)**

« *Il s'agit d'un temps de recueillement, intérieur, discret et tout à fait intime. Il ne dure que quelques instants, et on ne le remarque pas vraiment, c'est beaucoup plus intérieur que la prière de Sabri* » **(EM33)**

« *il n'y a pas d'abus, ici c'est cool, mais faut pas abuser, s'il y en avait on le dirait, on travaille aussi pour des résultats, on se tire pas dans les pattes, on est une équipe* » **(EM31).**

Enfin, pour COLLECTISTE, les individus **effectuent également des comparaisons entre les unités d'analyse**. Très concrètement, certains estiment que **puisque la neutralité est négociable dans certains services pour le port d'un signe religieux, elle peut également l'être concernant la prière,** faisant ainsi appel à une cohérence d'application et une vision globale.

« *C'est pas clair sur les signes religieux, moi je comprends que les gars se posent des questions sur tout du coup, c'est où la limite de la neutralité ? Jusqu'où on peut aller ? C'est une question que je pose.* » **(CO17)**

« *Quand je vois des services en mairie ou il y a des croix, et qu'on fait des grosses rumeurs sur la prière, alors que les croix son bien réelles et visibles, ça peut me faire sourire un peu quoi* » **(CO26)**

Dans tous les cas, **les individus souhaitent ou apprécient un positionnement clair concernant la prière au travail, sur un temps de pause**. La question des locaux, et d'un espace dédié est posée, et surtout de la faisabilité de « *faire installer* » un espace sur tous les sites bien que de nombreuses contraintes techniques sont bien existantes.

Le climat autour de l'exercice de prière semble également affecter la réalisation. Un climat de suspicion ne fera que renforcer le fait de prier de manière dissimulée, et donc la nécessité de mentir, avec les problèmes d'honnêteté et de dignité associée.

Le fait de devoir ou d'avoir l'impression de dissimuler son acte peut aussi entrainer des **conditions de prière dégradantes, ou des conséquences sur le travail des autres collègues après les prières (ablutions).**

Les données collectées concernant cette unité d'analyse sont synthétisées dans le tableau suivant concernant les perceptions de justice de différentes postures de régulation (Tableau 32).

Tableau 33 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Prière sur un temps de pause.

Cas / Dimension	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
Justice distributive	**Egalité de traitement** La pause prière est comparée à la pause cigarette, en matière d'allocation du temps.	**Egalité de traitement** Interdire de prier en dehors de la structure sur un temps de pause doit reposer sur une interdiction plus générale.	**Besoins individuels** La possibilité de prier est perçue comme un élément de rétribution. **Equité** L'autorisation à prier ne doit pas générer d'iniquité en matière de répartition du temps.	
Justice procédurale	**Neutralité** La gestion au cas par cas peut entraîner une régulation arbitraire, reposant sur les managers de proximité. **Cohérence d'application de la règle** Le fait que cela soit possible sur d'autres sites entraîne une injustice perçue. **Morale et éthique** Puisqu'elle n'est pas assise en droit, l'interdiction génère des tensions éthiques chez ceux qui l'appliquent et ceux qui la vivent.	**Cohérence d'application de la règle** Le Comparaison entre les unités d'analyse et l'action de régulation mises en œuvres (croix, barbe, foulard).		**Mécanismes de correction** Lorsqu'il y a des abus (temps passé à prier), la possibilité de les signaler existe.
Justice interpersonnelle	**Dignité** Autoriser la prière induit également de donner des conditions de prière décentes. **Respect des droits** le fait de ne pas être clair sur la régulation de cet acte entraîne un sentiment d'injustice, d'autant que la loi le permet en théorie. **Décence du comportement et courtoisie** Les priants doivent s'assurer de ne pas dégrader les locaux mis à leur disposition ou le travail des collègues.		**Dignité** Autoriser la prière induit un sentiment de respect individuel chez les croyants, **Respect des droits** Le droit est connu des priants, son respect est une source de justice perçue.	
Justice informationnelle	**« Pourquoi » et vision globale** L'interdiction ou l'autorisation ne sont pas inscrites dans une politique d'entreprise.	**« Pourquoi » et vision globale** La neutralité nécessite d'être mieux communiquée et argumentée, mais elle constitue un axe argumentaire important.	**« Pourquoi » et vision globale** L'autorisation est inscrite dans le projet d'entreprise et comprise et acceptée de tous.	

Comme envisagé, cette unité d'analyse constitue **un point de clivage entre les postures de régulation**, générant majoritairement des perceptions d'injustice dans les cas ALIMENTARUS et COLLECTISTE, et des perceptions de justice pour les postures de régulation d'EMANCE et d'OPENISLA.

Pour COLLECTISTE, la prière faisait l'objet d'un positionnement unanime. L'ensemble des individus avaient indiqué qu'il s'agissait d'un acte qui n'était pas envisageable au sein de leur organisation. Toutefois, cette unité d'analyse divise les individus, certes de manière marginale, principalement dans **la nécessité de mieux expliquer l'exigence de neutralité**, et donc d'inscrire cette interdiction dans une dimension plus globale. Les individus croyants effectuent quant à eux une comparaison avec d'autres temps de pause, parfois pris hors lieux de travail, et évoque la piste des lieux de culte, et plus particulièrement de la possibilité de s'y rendre sur le temps de travail (mosquée et église sont situés à moins de 5 minutes à pied).

Pour ALIMENTARUS, la situation est plus complexe encore. Il n'y a **pas de positionnement d'entreprise à ce sujet. Ce qui entraîne une injustice perçue en matière de respect des droits, et des interrogations en matière de dignité**, du fait de la dissimulation de certains actes, dans des lieux parfois insalubres. Le fait que certain cas soient connus sur les sites, entraîne également un sentiment d'injustice procédurale, et plus particulièrement de cohérence d'application de la règle (qui n'existe pas…).

> « *Au niveau international, dans les hubs, le nouveau truc c'est aussi de mettre en place des salles de prière enfin de méditation mais là j'ai dit attendez on n'est pas prêts les mecs sont pas formés c'est vraiment agiter le chiffon rouge allons y par étape* » (AL01)

La section suivante est consacrée à l'unité d'analyse des signes religieux.

2. Les signes religieux : recherche de cohérence et d'affirmation

La question des signes religieux est indéniablement une question qui revêt une dimension de justice. Dans la lignée des positionnements recueillis concernant la prière, c'est en réalité autant pour « faire face à des situations existantes », que « pour se préparer », que cet élément nous a été évoqué. C'est parfois un exemple au sein de l'entreprise qui a fait émerger le questionnement, ou tout simplement par des essais isolés. Les éléments recueillis mettent en avant **la nécessité de partager la posture, et que celle-ci soit appuyé par des raisons fondée, et dans tous le cas, que les régulations soient respectueuses des individus.**

a. Une posture partagée et justifiée

Une besoin de communication avec et par la personne porteuse mais aussi l'équipe, accepté par les personnes qui le portent.

> *« Moi je l'ai toujours porté mais si ça avait été le cas d'un coup j'en parlerai à mon manager, pour anticiper les réactions avec lui et l'avoir avec moi.* » **(AL8)**

> *« C'est toujours sans prévenir, ça arrive d'un coup, il faut faire avec, elle porte un truc sur la tête, c'est dommage qu'on arrive pas à discuter de ces sujets-là, je suis pourtant ouverte, moi forcement j'me sens un peu remise en question parce que c'est interdit que je pense qu'elle le sait, donc je me dit c'est pas très honnête, mais en fait est-ce qu'elle sait ? J'en sais rien puisqu'on n'en a pas parlé avant ! »* **(CO21)**

Cette **nécessité de communication apparait systématiquement et dans les structures qui n'autorisent pas le voile a priori**. Toutefois, on constate qu'un besoin de communiquer n'induit pas forcement une autorisation ensuite, et que la posture de la collectivité concernant ce signe n'est pas claire et donc qu'elle est perçue comme injuste.

> « *Mais moi j'ai vu quand dans un autre service c'est pas comme ça, ma responsable elle dit c'est pas possible quand je viens avec, que c'est pas possible le foulard mais je vois que c'est possible ailleurs, pas vraiment le foulard mais en fait juste quelque chose sur la tête pour cacher les cheveux, mais bon c'est comme ça, puisque je suis contractuelle je veux pas trop faire problème ou des histoires donc je laisse* » **(CO22)**

> « *Moi concrètement je ne dis plus rien, et je ne sais plus quoi dire, dans d'autres services c'est possible, moi je lui ai demandé de le retirer et le lendemain elle croise un agent qui porte un turban enfin on peut appeler ça comme on veut mais c'est un signe religieux. Elle vient me voir et je lui dis quoi moi ?* » **(CO21)**

> « *Donc par exemple une fois on lui a demandé d'enlever le voile, pour une formation, le service RH hein, il lui demande de l'enlever, et puis a coté elle peut croiser Fadwa [NDLA : une collègue] en sortant qui accompagne un groupe ou qui parle à ses agents avec un foulard, c'est n'importe quoi* » **(CO19)**

La **position de contractuelle plutôt précaire (CDD) conduit donc l'agent en question à ne pas évoquer cette injustice perçue de manière directe avec sa responsable**, qui pourtant ne semble pas utiliser de cet argument.

Pour l'entreprise EMANCE, qui n'a pas dans ses effectifs de salariées voilées, **le fait que l'un des salariés porte une croix induit une ouverture à ce signe, un sentiment de justice issu du simple fait d'imaginer une telle possibilité pour le salarié musulman, et une nécessité d'égalité de traitement de la part d'un des catholiques de l'équipe**.

> « *Si le chef est ok, comme je vous le disais, et je pense qu'il l'est, je trouverais ça vraiment bien, en termes d'ouverture, de respect, il faudrait qu'elle accepte nos débats, mais ça serait bien vraiment, parce que ce n'est pas facile franchement pour elles* » **(EM29)**

> « *à partir du moment où je peux porter ma croix, et c'est effectivement le cas, comment pourrait-il en être autrement pour un autre signe ? Le fonctionnement que nous avons repose sur la liberté et la justice* » **(EM33).**

D'autres éléments sont à noter et ceux-là pour les cas COLLECTISTE et ALIMENTARUS, c'est le problème d'égalité de traitement des individus entre les signes qu'ils portent.

> « ***Et quand je vais déposer mon RIB et que je vois que la personne au RH porte une croix, et que moi on me dit non tu ne dois pas porter un foulard****, et bien je désolé mais c'est normal, donc je fais un pas vers les demandes, c'est pas porté de la même manière, mais je me couvre la tête, un signe c'est un signe* » **(CO25)**

> « ***Je trouve qu'on est trop focalisé sur les signes qu'on peut enlever, mais il faut pas oublier les barbes****, c'est important et visible, et les gens qui la portent ne disent pas qu'elle n'est pas religieuse, mais personne ne dit rien voilà c'est comme ça depuis longtemps* » **(CO17)**

Effectivement **la barbe apparaît comme un signe religieux assumé par ceux qui la portent, et d'autres agents trouvent qu'il n'y a pas à dire à ce sujet, souvent avec l'argument selon lequel la barbe est une excroissance du corps**, et que des non religieux la portent aussi.

> « *Ah ma barbe, je savais qu'on allait y venir, on y vient toujours (rires). Oui c'est une barbe religieuse, faut pas se mentir à un moment donné. Mais c'est quoi la différence entre ma barbe et celle de Juan [NDLA : un de ses collègues], aucun, lui il est blanc, donc c'est pas religieux. Bon ok je force le trait, mais tu vois où on va ? C'est pas sérieux, au travail je suis neutre, j'arrête pas de le répéter, mais ma barbe je peux pas l'enlever comme on enlève un foulard ou on cache une croix* » **(CO27)**

*« Attendez la barbe c'est quand même le corps-là**, un jour on va finir par nous dire de nous couper les ongles parce qu'ils sont musulmans ?** Je ne pense pas que ce soit essentiel pour un croyant, mais chacun ça vision, donc là pour moi ça va un peut loin et c'est stigmatisant, et encore une fois je te dis ça alors que je la porte pas ! »* **(CO26)**

« la barbe c'est quand même compliqué voila, il faut s'assurer des exigences professionnelles de communication, d'échange, de pas d'influence, mais la barbe c'est même voilà une partie du corps donc on est forcement pas trop à l'aise pour demander quoi que ce soit voilà » **(CO23)**

La barbe est un donc signe qui apparait complexe à réguler, lorsqu'on le souhaite, et ce signe est finalement, s'il n'est pas régulé, symptomatique d'une inégalité d'application du mode de régulation entre les sexes. Comme le laissait à penser le tableau 24 qui reprenant la posture perçue chez COLLECTISTE, il y a **une réelle indécision dans l'application d'une stricte neutralité.** C'est là où les injustices perçues sont les plus fortes, que l'indécision règne le plus.

L'appartenance à un groupe international est très importante également pour le cas ALIMENTARUS, puisque des tenues couvrantes existent dans le catalogue. Cet état de fait pose également des questions d'égalité de traitement à l'échelle du groupe, d'autant que l'entreprise travaille sur un sentiment d'appartenance partagé de manière internationale.

« *Dans le catalogue des tenues ALIMENTARUS on a un catalogue monde évidement, et il y a des tenues couvrantes, concrètement des voiles ALIMENTARUS donc voilà faut être cohérent avec la politique monde du groupe aussi* » **(AL01)**

Par ailleurs, **quand il s'agit de faire respecter des critères tels que l'hygiène et la sécurité, de manière cohérente et légitime, les restrictions semblent acceptées d'une part, et perçues comme justes d'autre part**.

« *Quand elle a fait son stage ouvrier, elle portait une charlotte donc c'était non, mais dans le cadre de la mairie de Paris là, il y a juste une visite de site, et je lui ai dit que là je serai obligé de lui demander de l'enlever […] mais au siège ça n'a pas de sens, je dis souvent pour faire rire qu'un voile ne s'est jamais prit dans une photocopieuse* » **(AL01)**

« *Je comprends clairement les raisons d'hygiène, ce n'est pas une discrimination quoi, le problème ce n'est pas mon voile, c'est le fait d'introduire quelque chose dans une cuisine qui peut apporter des éléments extérieurs* » **(AL08)**

Toutefois, le dirigeant d'OPENISLA a un discours plus tranché sur cette question de l'hygiène, et d'autres salariés d'ALIMENTARUS évoquent des pistes dans le sens de possibilités d'adaptation des équipements actuels à des prérogatives religieuses.

« *Pour moi c'est du cinéma ça, attendez, le voile, s'il est sous la charlotte ? il est où le problème ? Il est en contact avec rien du tout, ce qui gène ce n'est pas l'hygiène, c'est le voile, on se cache derrière des règles d'hygiène pour interdire le voile c'est tout.* » **(OP36)**

« *Il y a des possibilités, des entreprises ont des charlottes opaques, je l'ai déjà vu, donc c'est aussi que la question n'intéresse pas tant que ça quoi.* » **(AL10)**

« Si le problème relève de l'hygiène, il faut peut être envisager d'adapter nos vêtements de travail, je n'en sais rien, par j'imagine quelque chose de plus sombre, qui éviterait aux équipes d'avoir à porter quelque chose en dessous pour des raisons religieuses, en faisant bien attention que ce soit un choix optionnel et pas généralisé bien évidement » **(AL07)**

b. Un besoin d'égalité, de respect des personnes et de leurs droits

Le respect individuel apparaît central dans les situations qui ont pu nous être évoquées. En effet, on remarque que parfois, **même lorsque le voile est accepté, dans une structure pluriconfessionnelle, son port peut être vécu comme un étendard au sein de la structure**, dans un aspect militant.

« *Quand je suis arrivée, François me parlait des réactions des autres, que ça faisait parler, il a toujours été avec moi. Mais c'est vrai que j'étais la première au siège, alors oui j'étais la représentante des voilées, mais pourquoi toujours voir le voile avant de me voir moi ? J'ai l'impression d'avoir été un morceau de tissu, surtout au début, alors que moi je ne cherche pas ça.* **»** **(AL8)**

« *Je l'ai pas fait pour ça, j'ai embauchée Sabrina parce qu'elle était la plus compétente, mais d'une autre coté c'était aussi un moyen d'envoyer un signal, de dire bon ça existe, c'est une réalité, c'est permit par la loi, et chez ALIMENTARUS, qui plus est au siège, on est pas hors-sol quoi, et la diversité c'est aussi ça quoi* » **(AL1)**

Le sentiment d'être vu « comme un voile » active finalement un sentiment d'injustice lié à la dignité mais aussi des questionnements relatifs aux fondements même de ces « bruits de couloirs » ou « réactions », qui ne sont pas appuyés par la loi.

> « *Je connais la loi, je sais que c'est possible, et voilà, on ne devrait même pas vraiment en parler en fait, je devrais faire mon boulot, bosser sur le droit des LGBT comme je le fais sans problèmes parce c'est mon travail, mais ce que j'ai sur la tête ne change rien* » **(AL8)**

Un autre élément semble important, s'agissant de faire respecter la règle quand elle n'est pas définie en interne mais définit par la loi, c'est la nécessité de le faire directement en échangeant avec la personne concernée, et d'éviter de le dire devant un collectif de travail ou un groupe, car cela peut être perçu comme une atteinte en matière de dignité.

> « *Un jour je suis allé en cuisine, j'avais oublié de l'enlever, et quelqu'un m'a dit « par contre ce que tu as sur la tête il faut l'enlever on introduit rien ici, et on met une charlotte ». Je ne sais pas si c'était vraiment contre moi, mais je l'ai pris contre ma religion, devant tout le monde comme ça* » **(AL10)**

Compréhension de l'interdiction sur la base de critères légaux par les concernés et aisance par ceux en charge de la faire appliquer sauf un qui met en jeu le respect perçu des individus, élément central.

Ainsi, dans certains cas, des verbatim sont relevés concernant le ressenti de personne qui portent le voile, **lorsqu'un motif de restriction particulier est évoqué, celui de l'image de l'entreprise.**

> « *Quand j'ai postulé dans cette agence de pub, ils m'ont dit que ma tenue ne correspondait pas à l'image de marque qu'il souhait avoir, que voila ce n'était pas possible, qu'un transsexuel avait plus de chance d'être embauché que moi* » **(OP37)**

> « *j'ai un exemple de situation très réel je fais ce qu'on appelle des visites de site avec des jeunes éloignés de l'emploi et on fait ca sur un site en plein 5ème, des clients un peu prout-prout, le client je connais pas sa position on va avoir des jeunes éloignés de l'emploi, la mairie de Paris, j'en ai discuté sur des œufs* » **(AL01)**

> « *C'est vrai qu'une fois il m'a demande de l'enlever, parce que pour le client surtout, pour des questions d'image, il y a encore du boulot, j'avais accepté de l'enlever parce*

que je m'estimais déjà privilégiée de le porter à ce moment là la plupart du temps » **(AL08)**

Pour une des entreprises, **le voile peut être perçu comme un avantage auprès de la clientèle, justement parce qu'il est peu porté dans les entreprises classiques**, et parce que cette entreprise intervient sur un marché de l'alimentation confessionnelle, avec des clients principalement eux-mêmes de la même confession.

« *c'est pas un sujet chez nous, nos clients sont musulmans, c'est même bien pour nous, ça montre qu'on est droit, qu'on respecte nos valeurs et encore une fois c'est normal ça aurait pas pu être autrement* » **(OP36)**

Toujours est-il que le fait de ressentir que **le voile est problématique, ou du moins supposé problématique pour le client, pose des questions de dignité perçue chez les individus qui le portent et parfois même chez ceux qui expriment cet argument**.

« *J'ai du mal avec cette idée d'image, je ne vois pas trop en quoi un voile va toucher l'image de l'entreprise, les clients travaillent avec une entreprise qui fournit un service, si c'est une organisation publique ok mais sinon c'est difficile à accepter, encore une fois une croix poserait surement moins de problèmes* » **(AL03)**

« *c'est ce qu'on pense que ce que va penser le client mais ça ne repose sur rien il faut arrêter avec ça, je me demande si c'est pour le client oui pour ALIMENTARUS, c'est une hypothèse que je pose, faut être plus honnête parfois, là on se cache derrière le client* » **(AL10)**

« Je ne trouve pas ça logique, il y a des clients qui partagent peut être pas la politique de ALIMENTARUS, ce n'est pas trop juste et respectueux pour nous mais bon la religion est mal vue partout donc il faut se méfier, toutes les infos qui sont véhiculées sur l'islam qui jouent » **(AL10)**

« *l'entreprise pouvait être plus claire en disant que c'est permit dans l'entreprise plus personne ne pourrait nous regarder d'une façon différente, les responsables nous disent que c'est possible mais qu'en même temps ils ne savent pas trop, en RH on me dit voilà bon il n'y a pas de loi qui interdit ou autorise mais quant on travaille en contact direct avec les clients ça peut être autorisé mais sur site en contact direct ça peut être interdit tout dépend du client s'il accepte ou n'accepte pas, ça part dans tous les sens et au final notre image de nous-mêmes qui s'en soucie ?* » **(AL10)**

Lorsque le voile est porté, par exemple par des agents de nettoyage de locaux, ou d'autres, cela ne semble à priori **pas poser de problème au client qui observe cet état de fait**.

> *« Comme j'ai dit j'ai des collègues qui l'ont, et les clients s'en occupent pas, le client regarde si c'est propre, et encore des fois on se le demande, mais déjà faut trouver des gens qui veulent faire ce boulot, donc on s'occupe pas de savoir si c'est voile ou pas voile »* **(AL04)**

Bien que **même lorsqu'il est toléré, un certain nombre d'amalgames puissent persister, notamment chez les collègues**, particulièrement lorsque le port du voile est **une nouveauté au cours du contrat.**

> *« J'ai l'exemple d'une collaboratrice sur la direction régionale qui au tout départ ne partait pas de voile mais le mettait quand on allait déjeuner à l'extérieur donc aujourd'hui elle porte un turban lorsqu'elle est au bureau ce qui ne pose aucune difficulté d'hygiène ou autre, mais maintenant certains parlent de ça, et parlent « radicalisation* » **(AL06)**

Cette réflexion autour du foulard au sein d'ALIMENTARUS conduit de manière assez collégiale et du fait des interrogations qu'elle suscite, à **un souhait de positionnement de l'entreprise par voie réglementaire. Concrètement en insérant les critères légaux dans le règlement intérieur**, et en faisant de l'autorisation la norme, ce qui **donnerait une posture plus claire et clairement communiquée, y compris auprès du client.**

> « *si je suis sur un site peut être que mon entreprise pourrait avoir des problèmes a cause de mon foulard, pour éviter d'avoir des soucis avec mon employeur, si ALIMENTARUS avait vraiment une loi je pense qu'elle l'afficherait au client, qu'il l'expose au client* » **(AL10)**

> « *Vous savez une politique d'entreprise c'est simple, soit je l'accepte et je la mets en œuvre soit l'accepte pas soit et je m'en vais, et dans ce cas là, même si j'y suis personnellement opposé, il n'y a pas de problème, je ferai appliquer* » **(AL02)**

> « *Je pense qu'il est possible, quand on porte une politique de diversité engagée vers l'inclusion, de dire à un client, sauf si une loi comme la fonction publique l'empêche, de dire nos salariés sont les plus compétents et on les recrute comme ça, c'est à prendre où à laisser, les business ne peut pas être le seul critère* » **(AL01)**

L'unité d'analyse qui concerne le port signe religieux en contexte professionnel est également un point de clivage entre nos cas. En effet, **on remarque que ce qui est complexe à gérer pour ALIMENTARUS et COLLECTISTE, paraît presque évident pour EMANCE et OPENISLA**.

Le voile est au cœur des échanges, et la perspective comparative, **qu'il s'agisse à l'échelle des sites internationaux du groupe ALIMENTARUS, ou d'une comparaison entre les signes permit et ceux prohibés au sein de COLLECTISTE, génère des sentiments d'injustice perçue en matière distributive mais aussi procédurale**.

La justice interpersonnelle est également très largement investie par cette unité d'analyse, et particulièrement **la question de la dignité et du respect des droits, tantôts perçus comme bafoués.**

Par ailleurs, **le lien qui est fait entre voile et « image de l'entreprise » est critiqué par les croyants lorsque la posture à son sujet n'est pas claire.** Certains affirment qu'il n'existe pas où qu'il reste à démontrer. **D'autres, dans l'entreprise OPENISLA, confirment ce lien, mais le perçoivent d'une manière positive.**

Dans tous les cas, le voile, contrairement à la croix, **est perçu comme l'étendard d'une façon de penser**. Outil de promotion de la politique d'inclusion pour ALIMENTARUS, élément de contestation et de non respect de la loi pour COLLECTISTE, et porteur de l'ouverture des structures, voire de leur degré d'adhésion à un culte pour EMANCE et OPENISLA.

Notons que dans nos quatre cas, nous n'avons pas observé de signes religieux marquants l'adhésion à la foi juive. Le tableau 33 suivant propose la synthèse des perceptions de justice par dimension de ces postures concernant le port d'un signe religieux au travail, pour les quatre cas étudiés.

Tableau 34: Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Port d'un signe religieux

Cas / Dimension	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
Justice distributive	**Egalité de traitement** Existence de tenues couvrantes dans le catalogue monde. **Egalité de traitement** Une salariée est autorisée le porter au siège. **Egalité de traitement** Port de croix et remise de signes religieux sur les lieux de travail connu.	**Egalité de traitement** Possibilité de porter un turban dans certains services et pas d'autres. **Egalité de traitement** On ne mentionne pas signes religieux portés par des femmes.	**Egalité de traitement** Il apparait juste d'accueillir tous les signes sans distinctions. **Besoins individuels** La possibilité d'accueillir une femme voilée peut générer un sentiment de justice.	**Besoins individuels** La possibilité de porter le foulard est perçue comme un élément de rétribution.
Justice procédurale	**Neutralité** La gestion au cas par cas peut entraîner une régulation arbitraire, reposant sur les managers de proximité. **Cohérence d'application de la règle** Le fait que cela soit possible sur d'autres sites entraîne une injustice perçue. **Cohérence d'application de la règle** Comparaison entre les signes (croix, barbe, foulard). **Morale et éthique** Puisqu'elle n'est pas assise en droit, l'interdiction génère des tensions éthiques chez ceux qui l'appliquent et ceux qui la vivent	**Cohérence d'application de la règle** Comparaison entre les signes (croix, barbe, foulard).		
Justice interpersonnelle	**Dignité** Lien implicite ou explicite avec l'image de marque de l'entreprise et parfois la question de la radicalisation. **Respect des droits** Besoin perpétuel de justifier le port du voile alors qu'il est protégé par la loi. **Décence du comportement et courtoisie** Nombre important de bruits de couloir et de rumeurs même lorsque le foulard est accepté.	**Dignité** Le sujet principal des entretiens est le voile, et le fait ne parler que du voile conduit les salariés qui le portent à se sentir stigmatisés.	**Dignité** Autorisé le voile induit un sentiment de respect individuel chez les croyants. **Respect des droits** Le droit est connu des croyants.	**Dignité** Sentiment d'accomplissement personnel et de respect de soi. **Dignité** Le fait de porter le foulard est parfois valorisé, et n'est jamais présenté comme négatif pour le business. **Respect des droits** Le droit est connu des salariés.
Justice informationnelle	**« Pourquoi » et vision globale** L'interdiction ou l'autorisation ne sont pas inscrites dans une politique d'entreprise.	**« Pourquoi » et vision globale** La neutralité nécessite d'être mieux communiquée et argumentée, mais elle constitue un axe argumentaire important.	**« Pourquoi » et vision globale** L'autorisation est inscrite dans le projet d'entreprise et comprise et acceptée de tous.	

La section suivante est consacrée aux unités d'analyse qui font l'objet d'un consensus dans l'impossibilité d'y accéder en contexte professionnel.

3. Des unités d'analyses qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'interdiction : des faits religieux transgressifs.

Qu'il s'agisse du refus d'exécuter une tache ou du refus de travailler avec les personnes du sexe opposé, **tous les cas étudiés défendent une posture d'interdiction de ces comportements, et cette posture est d'ailleurs majoritairement partagée par les individus**. La première section est consacrée à l'unité d'analyse « Refus d'exécuter une tache, et plus particulièrement les perceptions de justice de cette interdiction.

a. Le refus d'exercer une tache

Cette unité d'analyse fait l'objet d'un consensus. Dans toutes les structures l'interdiction a été confirmée et elle est perçue comme juste pour des raisons assez variées.

La question de l'équité avec les collègues revient fréquemment, et notamment les conséquences d'accepter une telle décision sur **la répartition du travail dans les équipes.**

> « *Il faut bien comprendre que si on entre là-dedans, c'est quand même la porte ouverte à un certain nombre de dérives, qui ne sont effectivement pas souhaitables, nos équipes sont rémunérées pour leur travail, et donc elle doivent apporter un pierre à l'édifice qui correspond à cette rémunération* » **(AL02)**

> « *Je peux pas choisir les assiettes que je lave, oui des fois je vais toucher le cochon, mais j'ai un salaire pour ça, mon collègue a le même, et c'est pas possible à organiser autre chose* » **(AL12)**

> « *Là c'est une limite importante quand même, c'est moi qui choisi les clients, ça doit pas non plus toucher au business, c'est jamais arrivé mais ça n'arrivera jamais, surtout qu'après le boulot serait mal réparti, on est une petit équipe* » **(EM28)**

> « *Parfois nous travaillons avec des clients qui vendent des choses avec lesquelles je ne suis pas tout à faire en phase, sur certains sites on trouve de tout, bref, je vous passe les détails, mais c'est mon travail, j'ai signé une fiche de poste, c'est le jeu* » **(EM29)**

> « *Genre si vraiment on pouvait refuser de faire un truc ? moi genre je veux pas servir de champagne quoi ? (rires) non non ça c'est pas possible là il faut travailler tout seul parce que pour les autres ça a toujours des conséquences* » **(EM32)**

« *Et mes agents ils font quoi après les autres ? Ils me demandent quoi ? Ça serait clairement injuste. Il y a un plan de production à respecter, chacun y prend une part égale c'est tout, point barre.* » **(CO18)**

« *Bon là voilà c'est possible on a un régime indemnitaire qui dépend de ce que les gens font concrètement, leur boulot, donc ils touchent un salaire pour ce qu'ils font, plus forcément par rapport au grade enfin voilà on pourrait le justifier comme ça quoi* » **(CO23)**

« *Quand on fait la fête interculturelle et qu'on me demande de commander du jambon, ou du vin, je fais mon boulot, je l'achète pas pour moi, c'est pour ça que je suis payé, il ne faut pas tout mélanger quand même* » **(CO27)**

Pour l'entreprise OPENISLA, les raisons invoquées sont différentes. Les verbatim laissent à penser que **les individus qui refusent de réaliser des taches contraires à leurs principes religieux se dirigent vers des structures comme OPENISLA.** Le dirigeant trouve l'interdiction normale dans son entreprise, mais il ne voit pas à quelle occasion il pourrait l'appliquer. Il comprendrait au niveau moral qu'elle soit perçue comme injuste dans une autre structure.

« *on bosse donc ici, mais bon, je suis musulman, donc on vend pas de porc, pas de cochon, de la viande halal, donc voila, celui qui refuse pour des raisons religieuses, je vois pas pour faire quoi, sauf s'il veut pas vendre du halal, on a pas eu le cas, mais si c'était le cas, il faut que le mec parte parce qu'on vend que ça ici (rires), après voila je comprends sur le plan moral qu'on ait pas envie de faire un truc, mais faut partir quand on peut et sinon il faut patienter* » **(OP36)**

« *Ici on ne fait rien de* haram[233]*, donc c'est logique qu'on ne puisse rien refuser de faire enfin voila pour les musulmans en tous cas c'est logique* » **(OP38)**

La question de la cohérence de l'interdiction puisqu'elle est majoritairement partagée permet aussi d'analyser le consensus autour de cette interdiction dans les quatre cas étudiés.

« Si je commence à faire ça moi je fais plus rien, parce que c'est pas cachère pour moi, elle parce que ce n'est pas halal, elle parce que c'est du bœuf, lui parce que c'est un

[233] Illicite (au sens religieux).

balais fabriqué en Israël, faut arrêter là, c'est pour tout le monde pareil ou pour personne » **(AL13)**

« On n'accepte pas ce genre de demande et fort heureusement, les postes ont une consistance qui ne se négocie pas, pour personne, et sous aucun prétexte sauf sur ordre du médecin » **(AL06)**

« *Vous connaissez une entreprise où on peut choisir sont travail ? il y a une fiche de poste on n'accepte pas pour une autre raison de changer, sauf pour des raisons de santé évidement là on peut adapter le poste, mais pour tout ce que ne relève pas de la santé c'est niet* » **(CO16)**

« *Il ya un travail a faire c'est normal de faire, mes collègues font leur travail et elles ne peuvent pas refuser. Un végétarien ne peut pas refuser de donner de la viande à un enfant, pour moi c'est la même chose* » **(CO25)**

« *Le fait d'être sur le même pied d'égalité c'est pareil au niveau des règles, on a les mêmes droits, mais on est aussi soumis au même contraintes, et aux mêmes postes, j'ai un collègue qui fait le même boulot que moi, s'il commence à négocier des taches et que c'est accepté, ça va le faire moyen* » **(EM30)**

D'autres individus semblent également percevoir une justice informationnelle dans ce genre de décision, puisqu'ils affirment comprendre pourquoi une telle interdiction est formulée, et dans quelle vision de l'individu au travail elle s'inscrit ou plus largement à quelle exigence elle répond.

« *Au travail, on travaille. On a un service public a rendre, et un service public de qualité, si on commence tous à pinailler sur des points de détails parce qu'ils ne sont pas en accord avec nos valeurs, c'est impossible. L'usager c'est la priorité.* » **(CO20)**

« *Vous confondez les opinions personnelles et le travail. On travaille pour les citoyens, et ils ne veulent pas savoir pour qui ou pourquoi on veut faire ou pas faire. On a un travail a faire, une mission, ce n'est pas rien comme mot le mot mission, et on doit le faire, voilà, c'est normal.* » **(CO26)**

« La boite fait des efforts pour la diversité, pour accepter les gens, mais notre mission c'est de donner un service de qualité à nos clients, les postes sont définis comme ça, donc c'est normal après voilà, normal de respecter sa fiche de poste, au travail on travaille c'est l'objectif de l'entreprise là » **(AL09)**

« ALIMENTARUS leur boulot c'est quoi ? Servir des repas ? Moi je travaille pour eux, donc je sers des repas d'accord ? à partir de là tout le reste c'est un peu du cinéma non ? on travaille pour, c'est tout. » **(AL11)**

L'unité d'analyse qui concerne le refus d'exécuter une tache fait l'objet d'un consensus dans l'interdiction pour nos quatre cas.

La question de l'équité est prégnante, est notamment le lien quasi immédiat pour les répondants entre le contenu du travail et la rémunération, le premier apparaissant donc difficilement discutable pour quelque raison que ce soit, ceci justifiant une interdiction.

Par ailleurs, il parait impossible de choisir son travail pour autre chose que des raisons de santé, et à ce titre les opinions religieuses ne font pas exception.

De la même manière, **le contenu du travail, s'inscrit dans un projet d'entreprise et des enjeux business, qui sont compris largement pour les organisations ALIMENTARUS, COLLECTISTE et EMANCE**, ce qui entraîne des perceptions de justice interpersonnelle positive concernant l'interdiction de refuser une tache.

Enfin, **pour OPENISLA, la justice de l'interdiction de refuser d'exécuter une tache pour des motifs religieux s'inscrit dans une logique de compatibilité supposée du travail avec l'islam, puisqu'il repose sur une vente de produits « islamiques »**.

Notons que la dimension de justice interpersonnelle n'a pas été mobilisée pour cette unité d'analyse. Le tableau 34 suivant propose la synthèse des perceptions de justice par dimension de cette posture d'interdiction du refus d'exécuter une tache, pour les quatre cas étudiés.

Tableau 35 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Refus d'exercer une tache / Posture d'interdiction

Cas Dimension	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
Justice distributive	**Equité** Le contenu du travail n'est pas discutable, il correspond à une rémunération.			
Justice procédurale	**Cohérence d'application de la règle** Il n'est pas possible de choisir des taches pour d'autres raisons.			**Morale et éthique :** Toutes les taches allouées correspondent aux convictions des salariés actuels. Il ne peuvent rien refuser.
Justice interpersonnelle				
Justice informationnelle	**« Pourquoi » et vision globale** Le contenu du travail s'inscrit dans un projet d'entreprise dont le salarié est partie prenante.	**« Pourquoi » et vision globale** Le contenu du travail s'inscrit dans une mission de Service Public.	**« Pourquoi » et vision globale** Le contenu du travail s'inscrit dans un projet d'entreprise dont le salarié est partie prenante.	

La section suivante est consacrée à l'unité d'analyse « Refus de travailler avec une personne du sexe opposé », et les perceptions unanimes de justice associées à l'interdiction de ce type de comportement en entreprise.

b. Le refus de travailler avec une personne du sexe opposé

Cette unité d'analyse fait l'objet d'un consensus. Particulièrement, cette unité d'analyse mobilise une grande variété de dimensions de la justice perçue, avec des justifications assez diverses.

Le fait de refuser de travailler avec une personne du sexe opposé a un impact sur la composition des équipes, ce qui peut avoir des effets sur les contributions au collectif, alors que les rétributions ne changent pas.

Cela génère des perceptions de justice concernant l'interdiction d'un tel comportement, ou plus particulièrement le fait de ne jamais y donner suite, **notamment en matière d'équité, et particulièrement chez les managers et les décideurs au sens large**, très orientés business ou réalisation du service.

> « *On choisit pas ses collègues, on a une boite à faire tourner et chacun a sa place, les femmes aussi, il faut rester à sa place, on peut avoir des exigences qu'on doit entendre, mais le mec qui ne veut pas travailler avec une femme il ouvre sa boite de mecs comme j'ai dit.* » **(OP36)**

> « *Si j'ai des arbustes à tailler, j'ai une équipe, je m'en fou de savoir leur sexe ou je sais pas quoi, on est titulaire de notre grade pas de notre poste, on a une paye, cette paye est la pour un boulot, on le fait sinon on n'est pas payé enfin tu vois ce que je veux dire* » **(CO15)**

> « *J'ai toujours énormément de mal ne serait-ce qu'à imaginer un cas pareil, mais concrètement, les équipes projets sont constituées par moi, et la réussite des projet débloque des primes, mais si tu veux choisir ton équipe, de deux choses l'une tu n'as rien à faire ici, et l'autre je ne te paie pas car tu n'apportes pas ton boulot que j'attends de toi et pour lequel je t'ai embauché* » **(EM28)**

> « *C'est inacceptable, l'entreprise pilote ses équipes, et répartie le boulot non pas en fonction du sexe mais des compétences, celui qui ne s'inscrit pas dans cette réflexion ne peut pas être ici, on a une machine à faire tourner* » **(AL07)**

Par ailleurs, d'autres individus mettent en avant l'idée selon laquelle **on ne peut pas choisir ses collègues et ce pour quelque raison que ce soit au travail, et que le sexe ne fait pas dérogation en la matière.**

> « *il y a des femmes et des hommes dans le monde, c'est ainsi, on est pas obligé de se faire des calins, mais on ne va pas non plus refuser de travailler avec un non musulman ou je ne sais pas quoi, les équipes sont faites par le patron, et c'est bien comme ça* » **(OP39)**

> « *Faut pas abuser, pour aucune raison, le sexe non plus, on peut demander à avoir d'autres collègues, ça fait partie du travail de s'adapter à l'autre* » **(AL10)**

La justice interpersonnelle est également largement investie par cette unité d'analyse, et ce de manière transversale à nos cas. Ainsi, sont pointées des perceptions de justice en matière de **dignité, de respect des droits, mais aussi de décence et de courtoisie.**

> « *C'est quelle image qu'on renvoie de la femme si nous tolérons ça ? enfin vous ne dites pas que c'est les femmes, mais on sait que ce sont toujours les femmes. On doit être intransigeant sur la place de la femme dans l'entreprise, « les femmes sont des hommes comme les autres » c'est ça qu'on dit non ?* » **(EM32)**

> « *C'est du grand n'importe quoi, il faut respecter les gens et leur humanité, c'est le minimum* » **(CO26)**

> « *Il y a des limites à ne pas franchir, celle de l'humanité, et puis une telle demande si nous y donnions suite constituerai indéniablement une discrimination, ce qui est contraire à notre politique, et très discutable même en dehors de toute politique d'entreprise d'ailleurs* » **(AL02)**

Enfin, la justice informationnelle permet également d'éclairer un certain nombre de réactions à cette interdiction, notamment parce que **l'interdiction correspond à une vision sociétale relativement partagée d'égalité entre les sexes. Elle s'inscrit aussi plus largement dans une politique d'organisation.**

> « *Chez nous l'égalité hommes femmes n'est pas négociable, nous sommes en France, on a mis du temps à gagner ça, on le défend ici aussi, chaque jour* » **(AL09)**

« *En France c'est pas comme ça que ça se passe, c'est pas dans nos valeurs, et tant mieux quoi, il y a plein de politiques qui parlent de ça, Schiappa vous savez, enfin bref c'est important ici* » **(AL13)**

« *Il est fou lui, pourquoi il ne voudrait pas travailler avec moi ? en France on travaille avec tout le monde non ? Quand même !* » **(EM35)**

« *On n'est pas en Arabie Saoudite ! on est français on a grandi dans la mixité, c'est comme ça !* » **(CO19)**

Si les dimensions de justice mobilisées sont les mêmes, et que la posture d'interdiction est justifiée aussi chez OPENISLA, il est tout de même nécessaire d'observer une distinction sur les éléments qui conduisent les individus à percevoir cette interdiction comme juste.

Tout d'abord le dirigeant introduit une nuance non évoquée lors des autres cas, qui est celle **des règles du salut, qui peut également poser des questions en entreprise parfois. Il reconnait lui-même ne pas serrer la main des femmes, bien qu'il reste flexible, et peut comprendre qu'on puisse ne pas souhaiter de contact physique ou laisser la porte ouverte.**

« je ne fais pas exprès de mettre deux personnes du sexe opposés dans la même pièce fermée, parce que c'est vrai que chez nous c'est déconseillé, mais quand c'est le boulot c'est le boulot. Si la comptable elle doit convoquer une personne et s'entretenir avec elle, elle le fait, elle ne va pas aller se balader avec lui. Si demain on doit faire des binômes et qu'il y en a un qui me dit non je ne travaille pas avec une femme, je lui répondrai « bah rentre chez toi si tu ne travailles pas avec une femme, montes ta boite avec des mecs » **(OP36)**

Il justifie également le fait de ne pas donner suite à de telle demande par des **arguments théologiques, et ce ressenti est confirmé par l'une de ses anciennes collaboratrices.**

Ce n'est pas interdit de travailler avec des femmes, ce qui est interdit c'est de s'enfermer dans une pièce avec une femme seule, voilà tout. Mais je ne rentre pas là-dedans, il n'y a pas de détails à faire, c'est comme ça point barre on n'est pas à la mosquée ici » **(OP36)**

« *On n'est pas obligés de se faire la bise, on respecte chacun, et notre religion ne nous encourage pas à le faire, mais pour travailler il n'y a rien qui dit qu'on ne peut pas, donc c'est ok avec nos valeurs* » **(OP37)**

« *En même temps vous avez vu ça où dans l'islam ? Faut arrêter de s'inventer des interdits, c'est une innovation*[234] *ça* » **(OP39)**

L'unité d'analyse qui concerne le refus de travailler avec une personne du sexe opposé fait l'objet **d'un consensus dans l'interdiction pour nos quatre cas.** Au plan général, **les quatre cas mobilisent des perceptions de justice de l'interdiction à travers les quatre dimensions de justice retenues par la littérature.**

En matière de justice **distributive, l'égalité de traitement** implique une libre allocation des ressources et donc des postes aux individus. Le fait que l'on ne puisse pas choisir son équipe pour une autre raison, exclu de fait le fait de pouvoir la choisir dans le cadre d'un projet par exemple pour des raisons religieuses **(justice procédurale).**

De la même manière, en dehors du cas OPENSISLA, **les trois autres cas mobilisent des perceptions de justice interactionnelle concernant le respect des droits et la dignité**, et tous les cas mobilisent la décence du comportement et la courtoisie.

La justice informationnelle permet également de constater que cette unité d'analyse et la posture d'interdiction associée, est **inscrite dans un socle de valeurs à la fois sociétale mais aussi d'entreprise, concernant l'égalité femmes et hommes**.

Enfin, pour OPENISLA, les éléments qui conduisent à ces perceptions de justice sont **parfois théologiques, en invoquant par exemple que la religion n'est pas contraire à un travail en situation de mixité**, bien que le refus d'un contact physique soit recommandé selon l'interprétation des individus.

Le tableau 35 suivant propose la synthèse des perceptions de justice par dimension de cette posture d'interdiction du refus de travailler avec le sexe opposé, pour les quatre cas étudiés.

[234] L'innovation en arabe « Bid'a » consiste en le fait de rajouter à la religion des éléments qui n'existaient pas d'après l'histoire prophète issue des sources musulmanes (Source : https://www.ajib.fr/quil-faut-savoir-linnovation-bida-islam/, consulté le 06/09/2018).

Tableau 36 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Refus de travailler avec le sexe opposé / Posture d'interdiction

Cas Dimension	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
Justice distributive	**Egalité de traitement** Une différence de traitement entre les hommes et les femmes n'est pas acceptable au travail, en particulier pour allouer les ressources (charge de travail, contenu du travail).			
Justice procédurale	**Cohérence d'application de la règle** On ne choisit pas son collectif de travail pour quelque raison que ce soit, le sexe ne fait pas exception. **Morale et éthique :** L'éthique de l'organisation ne le permet pas.			**Cohérence d'application de la règle** On ne choisit pas son collectif de travail pour quelque raison que ce soit, le sexe ne fait pas exception. **Morale et éthique :** L'éthique de l'entreprise repose sur le culte musulman qui n'interdit pas de travailler avec une personne du sexe opposé d'après les individus.
Justice interpersonnelle	**Dignité** Il serait dégradant pour les personnels visés de donner suite à une telle demande. **Respect des droits** Observer un traitement différencié en raison du sexe constitue une discrimination. **Décence du comportement et courtoisie** Ne pas souhaiter travailler avec une femme est indécent et discourtois.			**Décence du comportement et courtoisie** Ne pas souhaiter travailler avec une femme est indécent et discourtois, bien que l'on puisse comprendre qu'on ne souhaite pas de contact physique.
Justice informationnelle	**Pourquoi et vision globale** Dans la société française, les hommes et les femmes doivent être égaux en droit, cette vision est partagée par l'organisation.			

La dernière section de ce chapitre est consacrée aux unités d'analyse qui ont fait l'objet d'un consensus en matière de JO perçue lorsque l'organisation donnait suite à cette catégorie de fait religieux.

4. Des unités d'analyse qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'autorisation : sous réserve d'égalité, des faits banalisés.

La première section est consacrée à l'unité d'analyse « Demande d'absence pour fête ou office religieux », et les perceptions unanimes de justice associées, dans les quatre cas étudiés qui autorisent tous ce genre de sollicitation.

a. Les demandes d'absence pour fêtes religieuses

Dans les quatre études de cas, cette demande d'absence se traduit par la pose d'un CP ou d'un autre congé. Aucune des organisations n'applique de disposition dérogatoire pour ce motif.

Le fait de passer par un congé pour ce genre d'absence induit pour les individus interrogés qui pouvaient être amenés à décider face à ces demandes, de ne tenir compte que de l'organisation du travail. **Ils recommandent donc à leur salariés/agents, de ne pas exprimer qu'il s'agit d'une demande au titre du suivi d'un office religieux ou pour participer à une fête**.

> « *Pas besoin de me dire pourquoi, je regarde, je peux, j'accorde, je ne peux pas je refuse et j'explique pourquoi, c'est le seul moyen d'être à peu près tranquille et impartial* » **(AL01)**

> « *On regarde si c'est possible, si ce n'est pas possible on explique pourquoi, les congés ce sont des droits, inscrits un peu partout, et les agents n'ont pas à les quémander, c'est un droit, normalement les chefs de service savent ça* » **(CO16)**

> « *Je posais quand j'avais besoin, on pouvait aussi être invité à poser, mais bon, c'est l'Aïd donc c'est normal de mettre un congé, mais le patron ne peut pas t'offrir ta journée, même si lui aussi il fête l'Aïd* (rires) » **(OP40)**

Les agents, qui eux expriment ces demandes, confirment ne pas toujours annoncer que c'est pour cette raison qu'il demande un congé, même s'ils précisent que leurs collègues en général « savent bien pourquoi » **(CO19)**. **L'un d'entre eux nous raconte qu'un jour, l'un de ses CP pour l'Aïd a été refusé, et que les arguments avancés l'ont convaincu, parce qu'ils ne concernaient que le travail.**

« il m'a été expliqué que c'était « chaud », qu'on avait besoin de moi, d'ailleurs je m'en doutais un peu, j'ai bien compris ce qui se jouait ici, et ce jour-là je suis parti plus tôt, à la maison ma femme a bien compris d'ailleurs, on est toujours un peu déçu, mais ça me semble normal » **(EM29)**

Dans les quatre cas étudiés, il a semblé également **juste qu'une organisation puisse permettre à ses membres d'observer les fêtes religieuses de leur culte d'appartenance**. C'est donc le **« Pourquoi »** de cette autorisation, **correspondant à la dimension informationnelle qui semble bel et bien perçu comme juste.** A noter que pour l'entreprise OPENISLA, c'est plutôt la dimension **Morale et éthique de l'autorisation qui est mise en avant pour cette unité d'analyse (procédurale).** Le verbatim suivant, prononcé par son dirigeant, en atteste.

« *Il y a beaucoup de musulmans ici, alors ok ça correspond à notre activité, mais ce n'est pas un hasard non plus, au niveau éthique, notre éthique musulmane, je peux pas leur faire barrière, ça va leur faire du tort à eux et m'en faire à moi, ça veut pas dire qu'on peut tout accorder tout le temps, ça veut dire qu'à ce sujet là on essaie de faire attention, pour les faciliter au maximum* » **(OP36)**

Le cas COLLECTISTE revêt toutefois une caractéristique distinctive, s'agissant des perceptions de justice concernant la régulation de cette unité d'analyse. En effet, dans la fonction publique, **une circulaire existe, et elle concerne des « autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des différentes fêtes religieuses** (*annexe 6*). Si cette circulaire reste relativement peu connue, **elle divise au sein de la structure chez les individus qui la connaissent**. Les premiers trouvent qu'il est injuste de ne pas appliquer une procédure qui existe et qui est appliquée ailleurs, et les seconds trouvent qu'il est injuste de privilégier des croyants au détriment de ceux qui ne croient pas et ne bénéficient pas de telles opportunités. Les verbatim suivants attestent de cette division.

« *J'ai déjà entendu parler d'une loi pour avoir des absences, mais pas des congés, c'est autre chose c'est pour nous les musulmans, enfin non c'est pour ceux qui ne sont pas chrétiens, il faut prévenir et on peut s'absenter, mais c'est pas appliqué à COLLECTISTE, mais ça m'étonne pas* » **(CO19)**

« *On devrait avoir des jours pour l'aïd, ça serait normal, parce que c'est un règlement qui existe, mais ici, la loi, ça dépend des jours on dirait* » **(CO25)**

« *Poser des congés suffit largement, la circulaire n'est pas obligatoire, les élus n'ont pas pris de délibération en ce sens, ça ferait une inégalité pour les congés, des règles différentes pour ce qu'on croit, c'est pas la neutralité ça* » **(C017)**

« *Moi je suis athée, je n'ai pas de fêtes en plus, quand je veux aller à la fête du boudin ou aux pommes, je pose un congé, c'est plus simple comme ça* » **(CO15)**

L'unité d'analyse « Demande d'absence pour observer une fête ou un office religieux » **fait l'objet d'un consensus en matière de perceptions de JO dans l'autorisation de telles demandes.** Lorsque les refus interviennent, **ils sont motivés par le contenu du travail et la nécessité de fonctionnement de l'entreprise**, ce qui également, constitue un argumentaire perçu comme juste.

L'égalité de traitement est mise en avant, notamment, parce que **le nombre de CP est en général le même pour tous et qu'il est réglementaire**. Le fait de ne pas annoncer qu'il s'agit d'une demande pour motif religieux, semble conseillé, puisque cela permet à la fois aux décideurs et aux récipiendaires de la décision de ressentir **la neutralité de la décision qu'ils prennent où qu'ils subissent**.

Pour l'entreprise OPENISLA, il est perçu **comme moral et éthique de donner suite à de telles demandes, ainsi, si le directeur affirme qu'il n'est pas nécessaire de justifier la demande de d'absence, il semble que le fait de la faire lui donne une autre dimension, quand cette dimension est religieuse.**

Pour COLLECTISTE, les résultats sont sensiblement les mêmes, à l'exception près **du cas de la circulaire relative aux demandes d'absences pour fêtes religieuses qui n'est pas appliquée.** A la lecture des verbatim, nous comprenons que cette circulaire, dans son application ou dans sa non application, générerait une injustice perçue soit en matière de respect des droits (interpersonnelle), soit en matière d'égalité de traitement dans les temps d'absence alloués (distributive).

Le tableau 37 suivant propose la synthèse des perceptions de justice par dimension de cette posture d'autorisation des absences pour assister à des fêtes ou un office religieux, pour les quatre cas étudiés.

Tableau 37 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Demandes d'absences / Posture d'autorisation en compatibilité avec le fonctionnement du service.

Cas Dimension	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
Justice distributive	**Egalité de traitement** La pose de CP est juste, le nombre de CP est défini dans le Règlement intérieur. Il est le même pour tous.	**Egalité de traitement** La pose de CP est juste, le nombre de CP est défini dans le Règlement intérieur. La pose de CP est logique puisque les agents bénéficient tous des jours fériés, qui ne sont pas tous religieux. La circulaire induirait des congés en plus pour les croyants.	**Egalité de traitement** La pose de CP est juste, le nombre de CP est défini dans le Règlement intérieur. Il est le même pour tous.	
Justice procédurale	**Neutralité** La pose de CP permet au décideur de ne tenir compte que des contraintes d'organisation. **Informations fondées** Le refus repose sur des besoins liés au travail quand il intervient			**Morale et éthique** Il est normal de permettre à des croyants de suivre leurs offices. **Informations fondées** Le refus repose sur des besoins liés au travail quand il intervient.
Justice interpersonnelle	**Respect des droits** Tout le monde a le droit a des congés, c'est la loi, peu importe la raison.	**Respect des droits** Tout le monde a le droit a des congés, c'est la loi, peu importe la raison. **Respect des droits** Prendre un CP n'est pas juste, il faudrait appliquer les autorisations d'absence.	**Respect des droits** Tout le monde a le droit a des congés, c'est la loi, peu importe la raison.	
Justice informationnelle	**« Pourquoi »** Permettre à des agents de participer à des fêtes religieuses de leur culte est juste.			**« Pourquoi »** Les périodes de fêtes musulmanes correspondent à des baisses d'activité.

La section suivante est consacrée à l'unité d'analyse « Aménagements horaires pour le jeûne », et les perceptions unanimes de justice associées à l'autorisation majoritairement donnée à ce type de demandes.

b. Les aménagements horaires pour le jeûne

L'ensemble des cas **étudiés met en œuvre une posture d'autorisation, sous réserve de compatibilité avec le fonctionnement du service**.

Cette autorisation génère des perceptions de justice distributive, à la fois pour les concernés par la demande et par ceux qui l'observent, lorsqu'une égalité de traitement existe. Concrètement, **la possibilité de recourir à des aménagements horaires doit être possible pour d'autres raisons,** et le fait que ce soit pour un jeûne ne doit pas rendre la décision « plus logique ».

> « *La seule question à se poser est celle de l'impact sur le service à rendre, s'il n'y en pas, je ne vois pas le problème, en s'assurant aussi que celui qui doit accompagner son gamin à un stage de foot pourra obtenir la même dérogation* » **(AL01)**

> « *J'ai un collègue qui peut partir plus tôt quand il fait son association, et là c'est pas grave, alors je crois que ce n'est pas grave aussi si je pars pendant le ramadan* » **(AL12)**

> « *on essaie d'arranger les gens, comme on peut, si c'est possible pour n'importe quelle raison, et ça fait partie des raisons possibles et je n'y vois aucun inconvénient, tant que c'est pour tout le monde pareil* » **(CO20)**

> « *J'arrive à 9h30 au lieu de 9h00, c'est beaucoup 30 minutes de sommeil, on se couche tard. Quand ma cheffe a un problème avec ses enfants, c'est exactement la même chose, je crois que ça ne choque personne* » **(CO19)**

Il s'avère tout de même que **certains individus pointent des difficultés d'application de cette posture d'autorisation, que ce soit pour des raisons purement liées au fonctionnement, ce qui n'est pas problématique en matière de justice perçue, mais aussi en matière de comparaison entre les mesures prises au siège, et celle prises auprès des équipes** (cohérence, justice procédurale). Cette situation est significative pour trois cas, à l'exclusion d'EMANCE.

« *Au siège ils font un peu comme ils veulent je crois, pour nous c'est quand même plus compliqué, parce que il y a du boulot et c'est bien planifié, on est pas tous pareil, on a pas les mêmes contraintes en fait* » **(AL13)**

« *C'est clair qu'au siège c'est plus simple, beaucoup plus simple, dans les cuisines, sur les sites, c'est plus compliqué* » **(AL01)**

« *Moi je ne suis pas favorable à ce genre d'aménagements, je ne dis pas qu'il n'y en a pas, je dis que personnellement je n'y suis pas favorable, et ce pour quelque raison que ce soit d'ailleurs* » **(AL02)**

« *On a un agent qui arrive à 10h30, en plein milieu des plage horaires fixes, là ça me pose question, et puis les RH ne sont pas informées, et les agents parlent, c'est pour tout le monde ou pour personne, sinon ça fait des privilèges et là c'est le bazar* » **(CO17)**

« *Moi je préfère poser mes matinées, quand je vois comment ça parle quand Imran arrive plus tard, c'est trop de soucis pour pas grand-chose, ça fait parler ces choses là faut pas croire* » **(CO26)**

EMANCE détonne en effet, puisque le fonctionnement et la souplesse horaire sont consacrés dans les contrats de travail, les autorisations sont perçues comme justes, puisqu'elles correspondent au respect d'un droit (justice interpersonnelle).

« *Nous ne fonctionnons pas avec des pointeuses, pas d'horaires, on travaille avec des objectifs, et ce qui compte c'est qu'ils soient atteints, tant que c'est prévu avec tout le monde, c'est tout à fait possible et normalisé* » **(EM28)**

« *Nous avons des objectifs, ils sont communiqués, et nous devons les atteindre, à partir de là, qu'on arrive à 10h ou parte à 16h, ça n'a aucune importance, tant que l'on assiste aux points qu'on fait ensemble sur l'avance du travail, ou des réunions qui sont prévues, ça ne pose aucun problème si cela n'est pas revenu tous les jours bien sur* » **(EM30)**

Pour EMANCE, COLLECTISTE et ALIMENTARUS, **l'autorisation est perçue comme juste, puisqu'elle permet une conciliation entre la vie personnelle et professionnelle, qui semble faire partie des orientations des structures**, inscrivant donc la décision dans une **vision plus globale et répondant à la question du « Pourquoi » (justice informationnelle).**

Pour OPENISLA, la justice perçue se situe au plan Moral et éthique, puisqu'il semble naturel aux individus d'accompagner ce genre d'initiatives pour celles et ceux qui le souhaitent, en tant que croyant.

> « *C'est un peu pareil que pour les fêtes religieuses, le jeûne c'est une obligation pour le musulman, donc on doit mettre les conditions, en tant que patron musulman qui emploie notamment des musulmans, si on peut faciliter on facilite* » **(OP36)**

> « *Une fois j'étais mort, c'était le ramadan, on m'a laissé partir un peu plus tôt, et franchement rien a dire, les autres ils comprenaient tu vois, ils faisaient une bonne action avec ça, pas tous les jours mais si on peut s'entraider, on s'entre-aide, c'est aussi ça la religion* » **(OP39)**

L'unité d'analyse « Aménagements horaire dans le cadre d'un jeûne » **fait l'objet d'un consensus en matière de perceptions de JO dans l'autorisation de telles demandes.** Lorsque les refus interviennent, **ils sont motivés par le contenu du travail et la nécessité de fonctionnement de l'entreprise**, ce qui également, constitue un argumentaire perçu comme juste.

L'égalité de traitement est mise en avant, notamment, ainsi que la cohérence de l'application. **Quelques perceptions d'injustice sont à noter, soit parce qu'elles correspondent à une diversité de règles entre le siège et les sites, soit parce que l'autorisation prend une ampleur plus importante que pour une demande d'un autre type** (pour le sport, l'engagement associatif), et qu'elle permet en quelque sorte de « faire passer la demande au dessus de la pile ».

Pour l'entreprise OPENISLA, il est perçu **comme moral et éthique de donner suite à de telles demandes, et cela correspond presque à une pratique religieuse à part entière.**

Pour EMANCE, cette possibilité s'inscrit dans le contrat de travail, et correspond à un droit. Notons que la dimension de justice interpersonnelle n'a pas été mobilisée pour trois cas, ce qui laisse envisager que cette autorisation n'est pas perçue comme un droit mais plutôt comme une faveur.

Le tableau 38 suivant propose la synthèse des perceptions de justice par dimension de cette posture d'autorisation des absences pour assister à des fêtes ou un office religieux, pour les quatre cas étudiés.

Tableau 38 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Aménagements horaires / Posture d'autorisation s'ils sont compatibles avec le fonctionnement du service.

Cas Dimension	**ALIMENTARUS**	**COLLECTISTE**	**EMANCE**	**OPENISLA**
Justice distributive	**Egalité de traitement** Les aménagements horaires sont possibles s'ils sont possibles pour tout le monde et pour n'importe quelle autre raison.			
Justice procédurale	**Cohérence d'application de la règle** On doit pouvoir en obtenir à tous les postes, ce qui n'est pas le cas.		**Cohérence d'application de la règle** Aménager ses horaires est une pratique courante et accessible à tous, en autonomie.	**Cohérence d'application de la règle** On doit pouvoir en obtenir à tous les postes, ce qui n'est pas le cas. **Morale et éthique** : Les jeûnes sont des temps de recueillement importants pour les croyants, il est indispensable de les faciliter.
Justice interpersonnelle			**Respect des droits** Les contrats stipulent une souplesse horaire.	
Justice informationnelle	**« Pourquoi » et vision globale** Le bien-être et l'équilibre vie professionnelle vie personnelle font partie des préoccupations de l'organisation.			

CONCLUSION DE LA PARTIE 3 :

Les quatre cas étudiés exercent des postures de régulation diverses. **L'entreprise ALIMENTARUS régule au cas par cas**, avec une forte nécessité de communiquer dans le cadre du processus de régulation, qui se traduit sur deux principales unités d'analyse par un manque de partage de la posture au niveau opérationnel et au niveau du management intermédiaire. **COLLECTISTE est sensée appliquer le principe de neutralité**, mais les zones d'indécision persistent au niveau des signes religieux. Les individus expriment un souhait de positionnement plus marqué de l'autorité, sur un sujet pourtant sanctionné par une loi.

L'entreprise EMANCE a intégré des débats religieux à son fonctionnement, ainsi, le prosélytisme ne fait pas partie des faits religieux qui y sont proscrits. La position du dirigeant, très originale, semble être partagée par tous et plutôt claire. **C'est une régulation intégrative qui repose sur un souhait de confrontation et d'émancipation**. Cette posture est également largement partagée pour **l'entreprise OPENISLA**, qui affiche un fonctionnement affinitaire dans un secteur de l'alimentation halal, avec une ouverture totale à l'expression religieuse. **C'est une régulation affinitaire.**

Un pas de coté à l'échelle des parcours, nous laisse envisager **des perspectives de transition, des deux premières structures vers les deux suivantes, et ce dans le meilleur des cas, dans une recherche de justice**. Les conséquences sur les **parcours individuels, la sécurité de l'emploi et le déclassement des diplômes** confirment l'importance d'étudier la justice perçue pour nos quatre cas.

Ainsi, nous distinguons deux unités d'analyse qui constitue un clivage, et qui laisse apparaitre **une ligne de fracture entre nos quatre cas**. **Les signes religieux, et plus particulièrement le voile et la prière, plus particulièrement celle des musulmans, sont les deux unités d'analyse concernées**. Ils correspondent à des signes d'extériorisation de l'expression religieuse en contexte professionnel.

Pour le CAS ALIMENTARUS, ce signe n'est pas interdit par la loi, mais son autorisation relève de l'exception, et est principalement due à l'arrivée d'une apprentie au siège, qui a été perçue malgré elle comme un étendard de cette pratique. **Les perceptions de justice sont diversifiées, et les croyants comme les non croyants expriment des injustices perçues relevant des quatre dimensions de la littérature, car la posture de l'entreprise ne**

semble pas partagée, alors que le discours du responsable Diversité est conforme au droit.

Du coté de COLLECTISTE les perceptions d'injustice sont également fortes, dans les quatre dimensions, et la loi vient en interdiction de cette pratique. **Le fait que d'autres signes tels que la croix ou la barbe y soient tolérés viennent activer ces perceptions, plus particulièrement pour la barbe, puisque portée par les hommes, à qui semble-t-il aucune interdiction n'a été formulée**. Elles sont également renforcées par **l'existence d'accommodements raisonnables sur certains services**. Apparait également une **nécessité d'inscrire l'interdiction dans le plus global principe de laïcité, et son corollaire de neutralité.** Pour la prière, c'est la comparaison avec l'existence de dérogations sur le port d'un signe qui peut générer une injustice perçue : **une comparaison entre unités d'analyse en somme.**

Pour EMANCE et COLLECTISTE, **le voile et la prière sont clairement autorisés, et favorisés**, ce qui ne génère que des perceptions de justice, quand cette autorisation intervient **dans une perspective d'équité entre les priants et les non priants, notamment dans l'allocation du temps**. Des perceptions de justice en matière **de dignité et de respect des droits sont mises en avant par les individus**.

Les unités d'analyse de **refus d'exécuter une tache et de refus travailler avec une personne du sexe opposé, deux catégories prohibées, génère des perceptions de justice pour les individus dans tous les cas.** Notons que **pour le cas OPENISLA**, puisque l'effectif est mono confessionnel et que l'entreprise fonctionne dans un secteur de consommation dont les clients sont de la même confession, **il est presque impossible d'avoir à refuser d'exécuter une tache, car elles sont toutes réputées compatibles avec la religion des individus**.

Enfin, **les unités d'analyse d'aménagement horaire pour la pratique d'un jeûne et de demandes d'absence sont majoritairement perçues comme justes lorsqu'elles sont accordées dans les cas étudiés, à condition qu'elles ne heurtent pas le bon fonctionnement de l'organisation concernée, et qu'elles ne permettent pas d'obtenir des faveurs** qui ne pourraient être accordées dans d'autres cas. **Pour OPENISLA, cette autorisation et cette facilitation relève d'un devoir moral, et est perçue comme juste dans ce cadre.**

Ces résultats nous conduisent à confirmer un certain nombre de propositions de recherche que nous avions formulées, ainsi qu'à apporter les compléments associés :

QR2 : Quelles sont les catégories de faits religieux qui distinguent les postures de régulation et quelles sont les perceptions de justice organisationnelles associées aux régulations qu'elles impliquent ?

Proposition 2.1 : Certains faits religieux au travail ne sont acceptés par aucunes des postures effectives de régulation (par exemple le refus d'exécuter une tache).

Précision 2.1.1 : *ce sont les catégories qui touchent à la répartition du travail et à la constitution des équipes, qui parce qu'elles sont perçues comme immorales ou qu'elles touchent à la dignité humaine, inéquitables et donc injuste, font l'objet d'un refus justifié pour tous les acteurs. Le complément est illustré par la figure suivante (Figure*

Précision 2.1.2 : *Certaines catégories de fait religieux relèvent purement et simplement du management, c'est le cas des demandes qui mettent en jeu la présence ou l'absence (pour des congés ou des aménagements horaires), elles ne génèrent d'injustice perçue que lorsqu'elles sont accompagnée d'un manque d'équité managériale, et leur acceptation est perçue comme juste.*

Proposition 2.2 : *La ligne de division est située au niveau des signes d'extériorisation, en d'autres termes les signes visibles (prière, signes religieux). Cette ligne de division existe à la fois entre les postures de régulation et elle les distingue, mais aussi à l'intérieur même des structures qui régulent, en divisant les individus.*

Précision 2.2.1 : *Ces UA mobilisent toutes les dimensions de justice, elles impliquent à la fois les individus qui les expriment ou souhaitent les exprimer, et ceux qui les observent. Elles posent des impératifs de dignité et de respect des personnes, mais aussi de respect des droits, de manière très marquée.*

QR3 : Quel est l'apport des perceptions de justice dans la compréhension pour l'élaboration de postures de régulation du fait religieux au travail ?

Proposition 3.1 : Les postures perçues comme justes sont claires et partagées, conformes au droit.

> ***Précision 3.1.1 :*** *Elles sont également portées et affirmées par la direction de l'entreprise, et inscrite plus largement dans la politique diversité voire les orientations générales de l'entreprise.*

Proposition 3.2 : Les postures perçues comme injustes, ne le sont jamais pour toutes les unités d'analyse, elles le sont lorsque les postures diffèrent entre les unités d'analyse, ou à l'intérieur même des unités d'analyse.

> ***Précision 3.2.1 :*** *le fait que les UA principalement perçues comme injustes lorsqu'elles sont régulées, soient des signes d'extériorisation à la fois visibles et quotidiens, et qu'elles mobilisent des perceptions de justice informationnelle et interpersonnelle marquées, invite l'organisation à repenser son caractère inclusif, lorsque la loi le lui permet.*
>
> ***Précision 3.2.2*** *: l'injustice ressentie est forte lorsqu'une non régulation ne respecte pas la loi, mais qu'en plus elle ne concerne qu'une catégorie de personnes (ceux qui portent une croix, ou les hommes qui portent une barbe). Ce qui confirme le besoin de clarté.*
>
> ***Précision 3.2.2 :*** *l'injustice ressentie est forte lorsqu'une non régulation ne respecte pas la loi, mais qu'en plus elle ne concerne qu'un service en particulier. L'exception créée l'injustice ce qui confirme le besoin de partage de la posture.*

Le tableau suivant (Tableau 39) propose une **synthèse des perceptions de justice des postures mises en œuvre par cas et par unités d'analyse, en confrontation avec le droit**. Il est accompagné d'une **note d'aide à la lecture, qui doit précéder sa consultation**. Il reprend l'ensemble des résultats présentés dans ce chapitre, et servira notamment de base à notre discussion.

Tableau 39 : Synthèse des perceptions de justice des postures mises en œuvre par cas et par unités d'analyse, en confrontation avec le droit.

UA	CAS	ALIMENTARUS		COLLECTISTE		EMANCE		OPENISLA	
1 ABS	*Comparaison Loi | Posture*	OK	AUTORISATION EN CP	NOK	AUTORISATION EN CP	OK	AUTORISATION EN CP	OK	AUTORISATION EN CP
	Dimensions de Justice	JDIS / JPRO / JINT / JINF		JINT JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF	
2 SIGNES	*Comparaison Loi | Posture*	NOK	PAS DE POSTURE PARTAGEE	NOK	PAS DE POSTURE CLAIRE	OK	AUTORISATION	OK	AUTORISATION
	Dimensions de Justice	JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JINT / JINF		JDIS / JINT / JINF	
3 HORAIRES	*Comparaison Loi | Posture*	OK	AUTORISATION	OK	AUTORISATION	OK	AUTORISATION	OK	AUTORISATION
	Dimensions de Justice	JPRO JDIS / JINF		JPRO JDIS / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF		JPRO JDIS / JINF	
4 PRIERE	*Comparaison Loi | Posture*	NOK	PAS DE POSTURE PARTAGEE	OK	INTERDICTION	OK	AUTORISATION	OK	AUTORISATION
	Dimensions de Justice	JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINF JINF		JDIS JDIS / JINT / JINF		JDIS JDIS / JPRO / JINT / JINF	
5 PROSEL	*Comparaison Loi | Posture*	*Non analysé.*		*Non analysé.*		*Non analysé.*		*Non analysé.*	
	Dimensions de Justice								
6 REFUS TACHE	*Comparaison Loi | Posture*	OK	INTERDICTION	OK	INTERDICTION	OK	INTERDICTION	OK	INTERDICTION
	Dimensions de Justice	JDIS / JPRO / JINF		JDIS / JPRO / JINF		JDIS / JPRO / JINF		JDIS / JPRO	
7 REFUS SEXOP	*Comparaison Loi | Posture*	OK	INTERDIT SANS CONDITIONS	OK	INTERDIT SANS CONDITIONS	OK	INTERDIT SANS CONDITIONS	OK	INTERDIT MAIS PAS DE CONTACT PHYSIQUE
	Dimensions de Justice	JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT / JINF		JDIS / JPRO / JINT	

Légende : **JDIS**: justice distributive ; **JPRO** : justice procédurale ; **JINT** : justice interactionnelle ; **JINF** : justice informationnelle.

Aide à la lecture : pour lire la ligne UA 1 CAS 1 il faut comprendre : L'unité d'analyse des Demandes d'absence pour observer une fête ou un office religieux (**1**), **Autorisée par la pose de CP** chez **ALIMENTARUS**, posture conforme au droit (**OK**), génère perceptions de justice distributive (**JDIS**), procédurale (**JPRO**), interactionnelle (**JINT**) et informationnelle (**JINF**). Si perception d'injustice alors **JDIS / JPRO / JINT / JINF.**

DISCUSSION DES RESULTATS

1) **Apports de la recherche et discussion avec la littérature**
2) **Recommandations managériales**
3) **Limites et pistes de recherche**
4) **Relecture des résultats par *Surveiller et punir* (1975) de Foucault.**

Résumé de la discussion

Les résultats vont dans le sens des éléments évoqués en littérature. Les faits religieux sont considérés de manière différente dans les différentes structures, du caractère étiqueté au transgressif parfois pour une même UA. L'entreprise ALIMENTARUS est en démarche transformationnelle, et est actuellement en train de définir sa posture, vers une approche plus promotionnelle.

L'approche par la justice perçue permet de mettre en lumière les difficultés de clarté et de partage et leurs impacts sur les actions empiriques de régulation du fait religieux.

Nous aboutissons à un programme de recommandation issue des perceptions individuelles qui va dans le sens du traitement sous l'angle du travail, d'une décision neutre et cohérence en interne et en externe, mais aussi d'un climat de justice propice à la dignité et au respect des droits.

Cette discussion s'achève sur des pistes de recherche après avoir évoquées les limites qui lui sont propre. Nous relisons ensuite le climat de surveillance ressenti par certains croyants dans les organisations à la lumière du travail de Foucault dans Surveiller et Punir *(1975).*

Ce travail de recherche propose un certain nombre d'avancées qui repoussent les limites de nos connaissances en matière de management du FRT. Il **permet l'émergence de cas méconnus, tels qu'OPENISLA et EMANCE, et offre une relecture intéressante des travaux antérieurs.**

La discussion qui en découle est proposée en **quatre principaux temps**.

Un premier développement est consacré à **la discussion des résultats en confrontation avec la littérature sur l'impact des faits religieux sur le management**, **et avec les travaux s'inscrivants dans les théories de la justice organisationnelle.**

La section suivante **concerne les recommandations managériales pour le privé et la fonction publique**, et constitue donc les implications les plus opérationnelles issues de notre travail de recherche.

Enfin, les deux dernières sections proposent **des limites et des pistes de recherches, puis un prolongement de la réflexion à l'aune de *Surveiller et Punir* de Michel Foucault** (1975), qui confirme les apports potentiels de philosophie aux sciences de gestion, dans le sillage de plusieurs publications (Pluchart, 2018 avec Deleuze et Guittari ; De Vaujany, 2017 avec Merleau-Ponty ; Deligny et Noël-Lemaître, 2017 avec Platon et bien d'autres avant eux).

1. Apports de la recherche et discussion avec la littérature

Une définition du FRT est proposée dans ce travail et constitue le premier apport théorique. **Le fait religieux est entendu comme l'ensemble des attitudes et comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public)**. Cette définition est très contextuelle, et particulièrement adaptée au contexte français que nous avons étudié.

Nous proposons également la définition de ce que nous appelons la « ligne de régulation ». Cette définition permet, en ayant accès à l'individu en charge de l'application de la politique diversité ou de sa création, de connaître (ou de connaître à quel point il la méconnait) la posture de son entreprise. **Cette ligne de régulation est le positionnement affiché et incarné par la tête de pont en charge de ces questions d'une organisation face l'une des catégories de fait religieux, lorsqu'elle survient en contexte professionnel.** C'est elle qui définit la **posture théorique**. Nos unités d'analyse permettent de dessiner une telle ligne.

Ensuite par la comparaison aux postures exercées ou perçues par d'autres individus aux divers niveaux de la structure, et dans un souci comparatif, nous parvenons grâce à elle à **définir la posture empirique**. En d'autres termes, la posture exercée, vécue, utile à notre analyse par les perceptions de JO pour cette étude. Cette **posture effective correspond à la posture finalement observée à l'issue de la confrontation des individus aux catégories de faits religieux principalement rencontrés**. Puisqu'elle est issue d'une confrontation théorique, cette posture est toutefois limitante, elle ne prend pas en compte toutes les catégories de faits religieux qui peuvent exister (Chapitre 2). Toutefois, elle est significative d'un certain degré de clarté et de partage de la politique de régulation, sur lequel nous reviendrons par l'exemple. Nous choisissons dans un premier temps de discuter nos résultats à la lumière de la littérature sur le FRT.

a. Discussion et apports de la recherche à la littérature sur le FRT.

Les résultats s'inscrivent dans le sillage des éléments présents dans la littérature, et viennent l'enrichir. Il convient dans un premier temps de discuter la réponse apportée à notre première question de recherche : ***QR1 - Comment les organisations régulent le fait religieux au travail ?***

Une première lecture par **la typologie de postures proposées par Galindo et Zannad** (2014) nous semble intéressante. La **posture de compromis/accommodements** telle que décrite par les autrices est **mobilisée par ALIMENTARUS**, et en tous cas décrite par le département diversité. Toutefois, cette posture induit bien souvent **un traitement au cas par cas**, et le même département diversité semble vouloir conduire **la transformation vers l'acceptation**, voire la promotion (Bennani et Barth, 2012, p.50), en cherchant à faire **reposer la décision uniquement sur des impératifs de fonctionnement**, afin que l'entreprise « *ressemble aussi à ses clients* » **(AL01)** et un postulat que l'acceptation du fait religieux va générer de la « performance économique » (business case) » (Galindo et Zannad, p.44). Dans la réalité, **les divergences individuelles rendent impossible la réelle définition d'une posture pour cette entreprise qui oscille selon les individus et selon les sites entre l'accommodement raisonnable, l'acceptation et le refus, sans véritable posture unifiée**, ce qui vient confirmer l'intérêt de la distinction entre posture théorique et empirique.

Dans son affichage, **COLLECTISTE correspond à la posture de déni/refus de l'expression religieuse, avec une régulation totale de tout signe religieux « extériorisé »** (Guillet, Brasseur 2019). Toutefois, **la posture effective est plus nuancée**. Certains services

sont en difficultés dans l'application de cette stricte neutralité, qui répond pourtant à un « impératif » (Galindo et Zannad, p.43). Si **certains services semblent effectivement exercer cette posture, d'autres pratiquent la posture d'accommodement raisonnables**. Il y a donc au sein de ce cas, plusieurs postures de régulation en fonctionnement, ce qui complique l'application du triptyque pour définir le cas dans son entier. Nous constatons donc ici, **une logique « de petits pas** […] sans pour autant tout accepter de façon systématique » (Bennani et Barth, 2012, p.50), des petits pas **qui ne semblent pas tous se diriger dans la même direction**. Déjà envisagé en littérature également, le fait que l'entreprise puisse avoir une posture différente sur d'autres sujets (Galindo et Zannad, 2014, p. 52 au sujet du Groupe Casino et du dialogue social), se confirme, mais cette fois entre les UA (entre la prière et les signes par exemple) et à l'intérieur même des UA (par type de signes). Ainsi, COLLECTISTE est dans **une posture de refus catégorique concernant la prière, mais sur une autre unité d'analyse (signes), pratique des accommodements à l'occasion**, ce qui n'est pas sans poser de questions aux individus en matière **de justice procédurale**. Ce cas constitue également un cas exemplaire très peu traité en littérature. Il met en jeu la question du **sens de l'action publique**, et questionne plus particulièrement **l'application du principe de neutralité** (répondant à l'appel de Volia et al., 2019, à paraître), pour l'investigation sur ce terrain.

Les entreprises EMANCE et OPENISLA s'inscrivent pleinement dans une posture d'acceptation. Les *verbatim* du dirigeant **d'OPENISLA témoignent de son inscription dans une logique « de réputation et de tolérance »**, pour « retenir et attirer des salariés » (Galindo et Zannad, p.44), avec une réputation principalement développée au sein de la communauté de croyants, et des éléments mis en avant en matière d'engagement au travail, tel qu'évoqué en littérature (Day, 2005). **EMANCE correspond toutefois à une approche différente, qui n'a à ce jour pas été traitée par la littérature** – même si de tels temps de débats ont déjà existé concernant le travail en lui-même (Charpentier, 2003) - puisque l'instauration de temps de débat a pour objectif de confronter les convictions religieuses, tout en les laissant à leur plus libre et pure expression (Gaillard et Jolivet, 2019). L'approche n'est pas non plus à celle du *business case*, ni même de la promotion, puisque l'entrepreneur qui dirige la structure ne souhaite absolument pas que l'on puisse reconnaitre son entreprise, et met en place ces temps dans la plus stricte confidentialité, et ne semble pas en faire état à ses clients.

Nos quatre cas viennent alimenter la réflexion concernant les postures des entreprises en matière de régulation du fait religieux, et une distinction semble nécessaire entre la posture affichée et la posture constatée, effective (Tableau 40).

Tableau 40 : Comparaison entre les postures souhaitées et les postures affichées des cas étudiés.

Cas	**Posture affichée (théorique)**	**Posture effective (empirique)**
ALIMENTARUS	Promotion	Indéfinie : Acceptation, accommodements raisonnables et refus
COLLECTISTE	Refus	Indéfinie : Accommodements raisonnables et refus
EMANCE	Acceptation	Acceptation avec mise en débat
OPENISLA	Promotion affinitaire	Promotion affinitaire

La lecture par niveaux d'analyse proposée en littérature est également importante pour lire nos résultats (Galindo et Surply, 2010, Galindo et Zannad, 2012 et 2014). Ceux-ci **confirment les niveaux sociétal, organisationnel et individuel comme pertinents, et en font des déterminants de choix de la posture théorique**, bien que notre étude accorde une importance particulière au niveau individuel.

En effet, la posture affichée ou souhaitée par l'entreprise est influencée par le niveau sociétal. ALIMENTARUS est un cas exemplaire, puisque la promotion de la diversité et les politiques d'inclusion en vogue influencent les orientations et le choix de passer à une logique plus promotionnelle de la diversité. Cette entreprise semble par ailleurs vivre une période de transition **en matière de régulation de l'expression religieuse, en s'inscrivant dans une « construction incomplète et instable de régulation », en recherchant la « mise en conformité avec la loi », tout en garantissant « le maintien de l'ordre existant »** (Galindo et Surply, 2010, p. 49), malgré une apparente inertie décisionnelle et une difficulté à situer le cas. Cette inertie est parfois expliquée par le directeur diversité par la présente de « *catholiques assez pratiquants et impliqués* » (AL01) dans le comité de direction et à des postes importants. Cette intuition n'est pas confirmée par d'autres entretiens, et viendrait d'ailleurs en contradiction de certains éléments de la littératures qui attestent que la religiosité aux postes de direction induit plutôt une ouverture à la diversité (Cui et al., 2015).

Le cas OPENISLA est également significatif. Ce modèle est construit par son dirigeant à la fois en réaction à un phénomène de société qu'il décrit comme un marché du travail

excluant pour les salariés de confession musulmane qui souhaitent pouvoir vivre leur foi au travail, bien que cette vision sociétale repose également **sur un niveau d'analyse plus individuel, son vécu ayant largement, et de ses aveux, influencé ses choix entrepreneuriaux**. Ce constat corrobore les travaux de Galindo et Surply, qui affirmaient que « de manière réactive, l'entreprise pourrait être influencée par les phénomènes individuels et institutionnels qui traversent la société » (2010, p. 50). Par ailleurs, il constitue un prolongement intéressant de la réflexion de Castro en 2002, sur le lien entre les valeurs du dirigeant et son mode de management. Le caractère mono confessionnel de son effectif constitue un terrain intéressant également, **tant les individus semblent se reconnaître dans leurs dirigeant par leurs vécus et leurs parcours,** et parfois le sentiment que ces individus ne pourraient « *plus travailler dans une autre entreprise* » (OP38) et ce de leur propre aveux, ce qui vient en appui de la littérature existante (Borstorff et al., 2014 ; Chawla et Gruda, 2010), mais appliqué à un contexte français. **Est envisagé également un rôle de cette entreprise dans un certain renforcement de la pratique religieuse par les moyens à disposition des salariés**, et l'attitude parfois revancharde que certains ont exprimé. Nous y avons constaté également une relative orthopraxie, notamment concernant le port du voile et plus particulièrement des *abaya*.

La deuxième question de recherche que nous avions proposée était la suivante : ***QR2 : Quelles sont les catégories de faits religieux qui distinguent les postures de régulation et quelles sont les perceptions de justice organisationnelle associées ?***

Nous constatons plusieurs éléments intéressants en réponse qui nous permettent un retour critique vers la littérature. **Il y a deux catégories de fait religieux qui divisent les cas observés**. **Le port d'un signe religieux d'une part, et principalement le voile, et le fait de pouvoir prier au travail d'autre part, principalement une prière ritualisée, telle que celle pratiquée par les musulmans** (gestuelle, récitation à voix haute, orientation corporelle contrainte).

La typologie mise en avant par Honoré, éminemment situationnelle, nous semble intéressante et propose **plusieurs types de situations : fait religieux invisible, normalisé, déviant et transgressif** (2018). L'auteur y propose un prolongement d'une typologie entre le transgressif et le non transgressif (Mitroff et Denton, 1999 ; Hicks 2002 ; Galindo et Zannad, 2012 ; Honoré, 2014 ; Ghazzawi et al., 2016 ; Honoré 2018) et précise **qu'il est tout à fait possible que dans une structure, le fait religieux soit considéré comme déviant, alors que dans une autre il est normalisé**. **Chez ALIMENTARUS, le fait de prier au travail est**

fréquemment considéré comme déviant, et ne correspond pas à une situation normalisée, d'ailleurs il est intéressant de noter que les managers interrogés ne cherchent pas tant à réguler l'acte en soit qu'à définir « *les endroits ou c'est interdit* » **(AL02)**.

Pour COLLECTISTE, le fait de prier ou de porter un signe religieux est clairement transgressif. Voir un signe religieux conduit systématiquement à des remarques soit sur le moment soit par la suite, et ceux qui portent les signes religieux accompagnent cette action d'un discours de remise en question du principe de neutralité, parce qu'il n'est pas appliqué de manière égalitaire (pour les croix et les barbes par exemple).

Notons que **les unités d'analyse qui concernent le refus d'exercer une tache et le refus de travailler avec une personne du sexe opposé, constituent dans tous les cas, lorsqu'ils surviennent ou s'ils surviennent, des faits religieux transgressifs**. Ils sont tous interdit dans les structures. L'influence des valeurs sociétales, et notamment de l'égalité entre les femmes et les hommes est forte, en particulier en France où une secrétaire d'Etat est déléguée au traitement de ces questions, et bénéficie d'une forte couverture médiatique.

Cette typologie situationnelle est donc très contextuelle, et nos travaux semblent le confirmer. Chez OPENISLA, le fait religieux est systématiquement, lorsqu'il survient, « étiqueté et normalisé ». Quand nous évoquions avec l'une des salariés le fait que les femmes puissent porter des *abaya,* ce qui semblait difficilement imaginable dans des entreprises plus classiques, elle nous répondait d'ailleurs : « *oh mais vous savez ça pour nous c'est normal, il n'y a que vous qui vous posez ces questions* » **(OP38)**.

Pour l'entreprise EMANCE, en dehors des deux unités d'analyses perçues comme transgressives, les autres unités d'analyse quand elles surviennent semblent également normalisées, et étiquetées.

Comme a pu l'écrire Honoré, d'une situation à l'autre les mêmes faits ou les mêmes comportements peuvent être tolérés, considérés comme normaux, traités comme déviants et donner lieu à des remarques, des moqueries, des recadrages, ou même générer des blocages et des conflits (2018). Le tableau suivant propose de placer les catégories de fait religieux qui distinguent nos cas dans leurs perceptions de justice, au sein de la typologie proposée en 2018 par Lionel Honoré (Tableau 41).

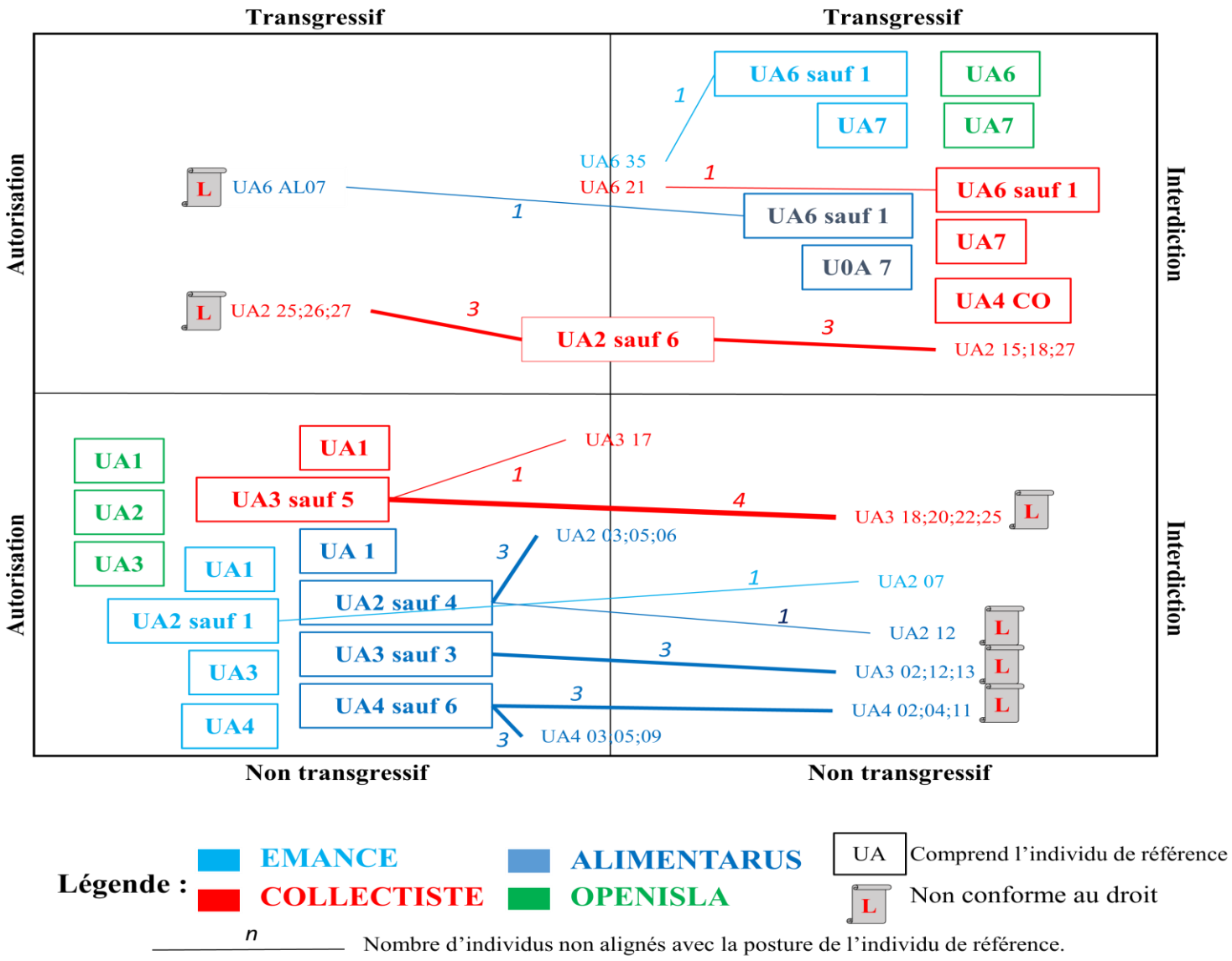
Tableau 41 : Placement des unités d'analyse Signe religieux et Prière dans la typologie d'Honoré pour chacun des cas (2018)

Cas UA	ALIMENTARUS	COLLECTISTE	EMANCE	OPENISLA
UA Signes	Voile : déviant Croix : étiqueté	Voile et barbe : transgressifs Croix : étiqueté	Etiqueté	Etiqueté et banalisé
UA Prière	Déviant	Invisible	Etiqueté	Etiqueté et banalisé

De façon plus générale, ce qui met en jeu le contenu du travail et donc la contribution des individus au projet est interdit, et cette régulation est perçue comme juste. De la même manière, **les demandes qui mettent en jeu le temps de travail qui aboutissent sont perçues comme justes quand le temps est rattrapé, et quand cela n'a pas d'incidence sur le travail des autres,** ce qui s'inscrit également dans la continuité des éléments évoqués par Hennekam et al. (2018), concernant l'effet taille, et la plus grande dépendance des structures de petite taille à leur organisation (p.5).

Cet état de fait peut être illustré par la figure suivante, qui reprend les résultats obtenus en matière d'étude des postures (Autorisation/Ne sait pas/Interdiction) et du caractère transgressif des UA (Transgressif/Non Transgressif) (Figure 10).

Figure 10 : Illustration du lien entre la posture de régulation et le caractère transgressif.



Par ailleurs, cette étude contribue, notamment grâce au pas de côté vers les récits de vie **d'approfondir le lien entre religion et discrimination (Honoré et al., 2019) réelle ou perçue d'ailleurs, et permet d'aborder « la question des conséquences de ces discriminations sur les personnes » (idem, 2019).**

b. Apports des théories de la JO à notre objet d'étude

Concernant les perceptions de justice, **la question de la dignité traverse nos quatre études de cas**, avec des perceptions d'injustice interpersonnelle chez ALIMENTARUS et COLLECTISTE, notamment lié au **manque de cohérence des décisions et aux façons de les communiquer**, ainsi que chez EMANCE, ou les discussions des questions religieuses peuvent parfois s'avérer trop poussées pour au moins un individu, mais également chez OPENISLA avec **des perceptions de justice interpersonnelle allant dans le sens d'un traitement digne.**

Ce besoin de dignité vient appuyer l'intuition de Gomez et sa formulation tranchante dans *Management et Religion* : « La capacité à vivre pleinement sa religion, y compris sur son lieu de travail, peut être vécue comme **un moyen de demander de la justice, de la dignité ou du respect face à la froideur de la raison managériale**, occupée au seul ordonnancement correct des hommes et des objets » (2012, p.21).

C'est aussi cela réguler le fait religieux, **ne réguler que ce qui fait obstacle au travail, de manière neutre, mais aussi de manière humaine, dans la compréhension et l'acceptation de l'altérité, non pas comme un renoncement mais plutôt pour humaniser son positionnement, le rendre digne**. Cela s'inscrit d'ailleurs dans le sillage des recommandations issues de la méta-analyse d'Héliot et al., parue en 2019.

Certains managers utilisaient **l'argument de « l'image de marque » de l'entreprise**, qui semble **difficile à entendre pour un certain nombre de croyants** chez ALIMENTARUS, mais aussi **difficile à justifier pour un certain nombre de managers**. A cette difficulté s'ajoute une consolidation jurisprudentielle non achevée sur cette question des « intérêts commerciaux », qui ne suffisent pas à eux seuls à justifier une limitation, en particulier lorsqu'il n'y a pas de relation avec des publics vulnérables. D'ailleurs, l'usage de tels critères a été largement critiqué, et induit une dimension politique importante (voir à ce sujet notre

papier sur The Conversation[1]), s'inscrit en contradiction de l'approche « business case » (Boyer et Scotto, 2006, p.21). **Cette justification induit des perceptions d'indignité pour les croyants et posent des questions de justice en matière de fondements de la décision.** Ce constat s'inscrit dans la lignée des résultats proposés par Hennekam et al. concernant les difficultés rencontrées avec les tiers (« third parties », p.15, 2018).

Enfin, **lorsque l'autorisation des faits religieux qui divisent nos cas est inscrite clairement dans le projet de l'entreprise, cela atténue l'injustice perçue, et particulièrement l'injustice informationnelle**. Les deux cas qui autorisent la prière nous permettent également d'observer que la justice distributive est sollicitée à cette occasion, notamment en termes de répartition du temps et du travail. L'autorisation ne doit pas générer un droit acquis dont on profite, ce qui veut dire qu'autoriser la prière n'est pas un renoncement à la régulation du fait religieux, mais un moyen de sécuriser son expression en l'étiquetant (Honoré, 2018) comme possible, et en permettant à la fois d'en parler et d'agir le cas échéant, non pas sur la base d'un ressenti ou d'une conviction, mais bien sur la base des critères légaux perçus comme justes, et du bon fonctionnement de l'organisation.

La JO constitue donc une perspective intéressante à la fois en termes de contrôle et de conception de la norme. Elle permet d'élaborer des pistes de conciliation entre des attentes apparemment contradictoires de l'entreprise et de certains de ces collaborateurs. Elle constitue une réponse pertinente à l'appel de Gomez « rendre leurs [ndla : les règles des deux parties] compatibles » (2012, p.29) dans un contexte « d'affaiblissement progressif des modèles de séparation et d'absorption » (p.28), qui pouvaient exister dans les entreprises.

Par ailleurs, nous avons largement mobilisée l'approche individuelle de la justice pour ce travail, dans un souci de compréhension plus fine des mécanismes à l'œuvre. L**e « climat de justice », qui peut être défini comme les perceptions de la justice partagées au sein des membres d'un groupe ou d'une équipe** (Schminke, Ambrose et Cropanzano, 2000 ; Liao et Rupp, 2005; Naumann et Bennett, 2000). Le niveau d'analyse individuel est important en matière de compréhension, mais celui-ci **constitue tout de même un potentiel important en matière d'évaluation de normes perçues comme juste, particulièrement à l'échelle des**

[1] Hugo Gaillard (2017), « La Liberté de culte, le maire et le magasin de vêtements ». Source : https://theconversation.com/la-liberte-de-culte-le-maire-et-le-magasin-de-vetements-79608 (consulté le 23/07/2018)

équipes, des collectifs de travail. D'ailleurs, le sentiment d'être surveillé, ou le climat de suspicion à l'égard des croyants est également un élément prégnant au sein de nos verbatim.

Une telle grille de lecture permet, dans le cas d'une posture plus clairement définie, par exemple chez ALIMENTARUS, **d'identifier « la source » responsable de l'injustice perçue qui peut être le supérieur, une norme, ou l'organisation dans son ensemble** (Cropanzano et al., 2001), et donc de mener des actions plus fines et ciblées. **Chez OPENISLA, la source de la justice perçue est clairement incarnée par le dirigeant**, ce qui **génère des perceptions de justice interpersonnelle marquées** (tel qu'envisagé par Neumann et Bennett, 2000 ; 2002). Les individus nomment expressément leur dirigeant, et par son parcours, ou le vécu qu'ils ont dans l'entreprise fond écho à **cette construction sociologique évoquée en littérature (Degoey, 2000)**.

La situation est dans une certaine mesure identique **chez EMANCE**. **Chez ALIMENTARUS, c'est plutôt l'entreprise en elle-même qui est la source** (ibidem).

Chez OPENISLA, les perceptions de justice procédurale sont fortes, en particulier dans la dimension morale et éthique, sur les unités d'analyse qui divisent nos cas. Par ailleurs, certains verbatim confirment **l'influence du réseau de prescripteurs religieux** sur le **comportement des croyants en situation professionnelle, et la connaissance de leurs droits**. Un individu est par exemple être adhérent au C.C.I.F., qui a pu défendre ses droits, alors qu'un autre a pu faire valoir qu'il comparait sa situation personnelle dans la structure avec celles de ses coreligionnaires lors de discussion à la mosquée qu'elle fréquente (justice informationnelle). **La justice interpersonnelle est également très importante, avec le sentiment d'être « enfin » accepté dans le monde du travail**. Cela n'est pas sans faire écho au *Faith at work* présenté par Miller (2007), avec un appel intense bien que minoritaire à l'expression religieuse non régulée au travail, toujours dans un contexte de sécularisation croissante en France. Ainsi, ce travail propose une réponse intéressante à l'appel de Pras sur l'étude de l'intégration des musulmans dans les entreprises occidentales (2007).

Cette approche nous permet également de confirmer les perspectives comparatives entre groupes, et d'évoquer deux groupes que nous identifions clairement : d'une part celui des croyants qui extériorisent leur religion par des signes ou des pratiques visibles et qui effectuent des comparaisons entre-deux (croix/voile/barbe : ALIMENTARUS, COLLECTISTE ; EMANCE), et le groupe des croyants musulmans, qui par des comparaisons internes (dans l'organisation : ALIMENTARUS ; COLLECTISTE ; EMANCE)

et externe (réseaux de croyants, prescripteurs religieux : OPENISLA). Ces comparaisons donnent lieu à construction de ce climat de justice ou d'injustice.

Mis en perspective des résultats proposés dans les récits de vie (Partie 3 – Chapitre 2), cela laisse également envisager que **les perceptions de justice, et plus particulièrement ce qui est le plus important pour qu'une situation paraissent juste, puisse évoluer au cours de la carrière et en fonction des expériences vécues**. Des verbatim tels que « *je ne me rendais pas compte* » **(OP38)**, amène également à penser que l'on peut **réviser son sentiment de justice a posteriori**, par une comparaison sur le temps long, et lorsque l'on rencontre une situation perçue comme plus juste (le même raisonnement peut être envisagé pour situation plus injuste).

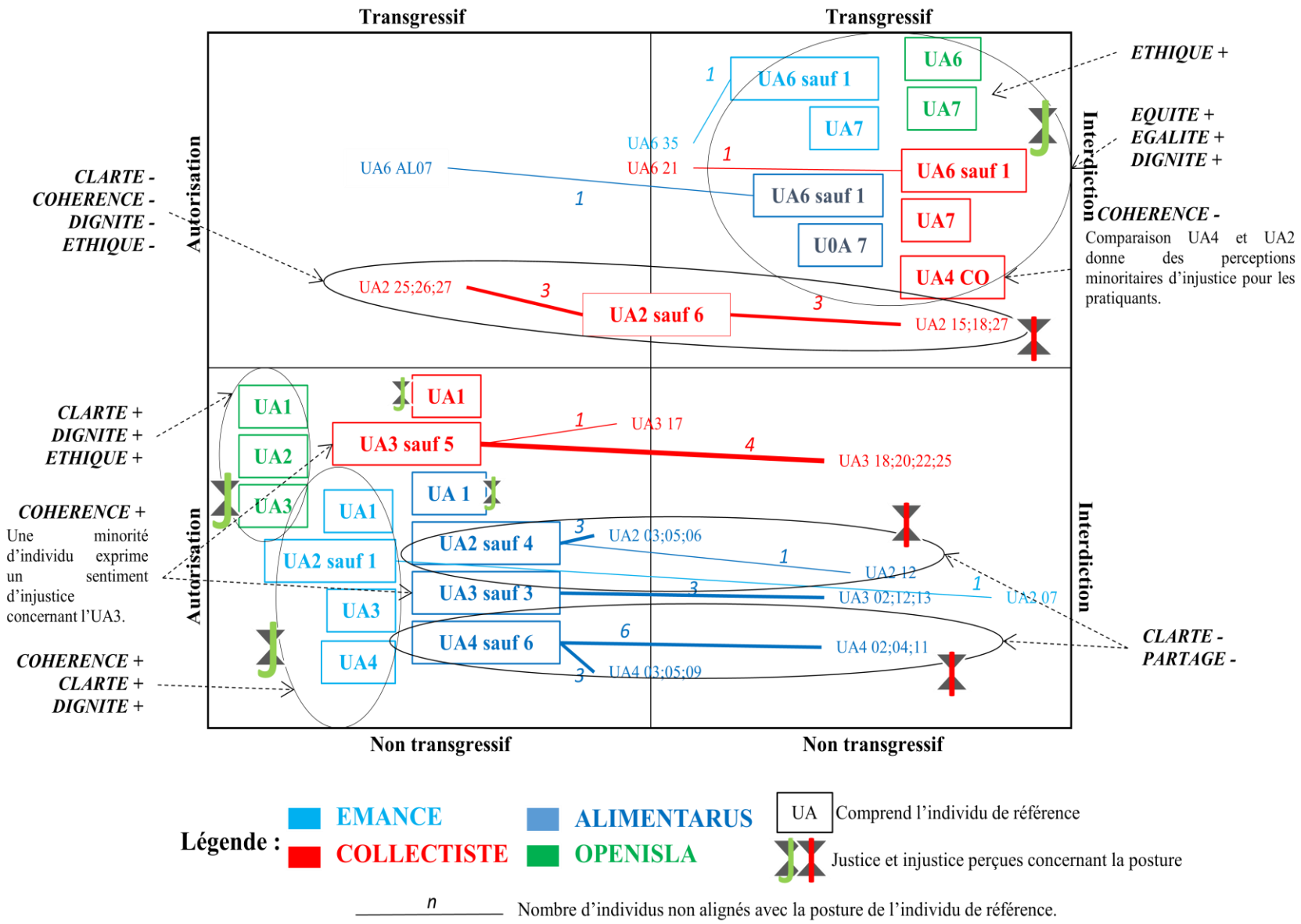
Combinés, ces éléments posent des questions aux entreprises, dans leur capacité à attirer de nouveaux des collaborateurs qui auraient vécu des expériences perçues comme injustes, et **ces difficultés s'appliquent évidement aux entreprises qui ont réellement accueillies les croyants, mais aussi aux autres entreprises jugées équivalentes par les croyants en matière de régulation du fait religieux : un processus d'essentialisation est à l'œuvre**.

Agir sur des perceptions liées à la dignité implique une transformation en profondeur des comportements en entreprises, ce qui semble a priori plus complexe que d'agir sur les procédures et leurs mises en œuvre. **Se positionner sur des unités d'analyse est plus simple que de se positionner sur les comportements quotidiens des individus entre-deux, et nécessite une réforme culturelle globale.**

Les résultats démontrent également un besoin de clarté et de cohérence de la règle chez OPENISLA et COLLECTISTE, et les apports potentiels d'une posture claire sont exprimés par les individus eux-mêmes, par un besoin repères. Ce point a déjà été abordé en littérature par Cropanzano et Stein (2009), sur l'importance des orientations claires et partagées, en particulier concernant les « comportements éthiques ».

La figure suivante fait le lien entre les postures exercées par unités d'analyse et les perceptions de justice associées (Figure 11).

Figure 11 : Illustration du lien entre la posture de régulation, le caractère transgressif et la JO perçue.



C'est par la recherche de la JO, qu'il est envisageable d'apaiser les frictions entre les règles de contrôle traditionnelles et les règles autonomes, des groupes religieux par exemple (Galindo et Surply, 2010). **Appuyer son action managériale sur la JO, permet de garantir qu'un type de règle ne prenne pas le pas sur l'autre en général, ce qui permettra d'exercer un certain degré de « courage managérial »** (Honoré, 2018) lorsqu'une situation particulière le nécessite.

Nous avons donc mobilisé la JO non pas comme un moyen d'étudier l'intention de quitter ou encore l'engagement, comme cela a pu être fait dans la littérature, mais bien comme une révélateur des communs acceptables en matière de postures de régulation de l'expression religieuse. Les caractéristiques synthétiques d'une posture juste issue de notre étude cas multiples sont présentées dans l'encadré ci-dessous (encadré 4).

Encadré 4: Caractéristiques nécessaire à la définition d'une posture de régulation du fait religieux perçue comme juste.

Les caractéristiques nécessaires à la définition d'une posture perçue comme juste peuvent donc être retenue synthétiquement comme les suivantes :

- **Fondée sur le droit et des éléments reposants sur le travail, permettant à la source de justice d'être perçue comme neutre lors des actions de régulation (JPROC)**
- **Facilitant un traitement digne des individus (croyants ou non) (JINT)**
- **Permettant, le contrôle, l'expression et d'alerte des comportements indécents, ou ne correspondant pas à l'éthique ou la morale (JPROC)**
- **Inscrite dans un projet d'entreprise plus large, permettant à la fois à la source formelle (l'organisation) et à la source informelle (le manager) d'être perçue comme juste (JINF)**
- **Correspondant aux standards de régulation en vigueur sur d'autres sujet (engagement associatif pour les absences et aménagements horaires, convictions politiques pour les signes par exemple) (JDIS)**

Les résultats nous permettent de formuler un certain nombre de recommandations managériales, que nous proposons dans la section suivante.

2. Recommandations managériales

La troisième question de recherche était très axée opérationnel, et devait nous permettre d'arriver à la formulation de recommandations managériales, toujours dans le souci de

production de connaissance utiles : ***QR3 : Quel est l'apport des perceptions de justice dans la compréhension de ces distinctions entre postures de régulation du fait religieux au travail ?***

L'étude des perceptions de justice vient en confirmation de la littérature existante. D'une part, **la focalisation sur la pratique religieuse musulmane est confirmée**, et d'autre part les faits religieux problématiques sont peu nombreux, et ce pour les quatre cas étudiés.

a. Le partage d'une posture inclusive, laïque et claire.

Les postures **perçues comme justes, le sont parce qu'elles sont partagées**. Elles doivent **également répondre à des impératifs de clarté et être accessibles** (Honoré, 2018). L'étude des postures empiriquement perçues, en interrogeant un maximum de salariés à des niveaux différents et pourquoi pas sur des sites différents, permet de mettre en avant ce qui constitue une posture claire. Celle-ci doit **s'appuyer sur les critères légaux**, qui sont majoritairement perçus comme justes, mais aussi **s'inscrire dans une cohérence décisionnelle plus large**. Concrètement, la fait religieux ne doit générer ni de passe droit, ni être un stigmate entraînant la discrimination. Lorsque nous avons observé des postures manquant de clarté et de cohérence dans l'application concernant les UA, des perceptions d'injustice ont systématiquement été observées.

Pour une régulation claire et partagée, le niveau le plus stratégique doit se saisir de la question, non pas pour inventer des critères de restriction, mais pour au contraire en confirmer l'usage, et en garantir le déploiement. **C'est ce manque de courage managérial - non pas seulement des managers de proximité**, tel qu'évoqué par Honoré (2018) - **mais bien des membres du comité exécutif qui est pointé pour le cas ALIMENTARUS**, voire pour le cas COLLECTISTE, où le souci d'un discours politiquement audible, conduit au développement d'une ambigüité managériale empiriquement perceptible, et à des renoncements qui constitue une lacune aux lourdes conséquences. **La diversité est bien une question stratégique, notamment parce qu'elle revêt une dimension politique intrinsèque**. Pour conduire sa politique diversité, et plus particulièrement pour réguler le fait religieux, les décideurs peuvent aisément s'appuyer sur les théories de la justice organisationnelle, qui constituent un outil d'évaluation et pourquoi pas de construction solide des normes mises en œuvre (équité, égalité, cohérence, éthique etc…).

Le positionnement, et pourquoi pas l'usage du règlement intérieur, tel que la loi le permet aussi, ne sera que le point de départ d'une éventuelle démarche transformationnelle en matière de régulation du FRT. La mise en conformité avec le droit, dans le sens de l'autorisation ou

dans le sens de l'interdiction, suivant les unités d'analyse, passe par une perspective fondamentalement incrémentale. En effet, pour les unités d'analyse qui divisent nos cas, les perceptions d'injustices sont fortes.

Pour se prévaloir de toute injustice, ou du moins tendre vers sa réduction, **l'entreprise doit veiller à promouvoir un climat inclusif,** ce qu'Honoré appelle le respect des personnes et de leur diversité (2018). Ce chantier est beaucoup plus conséquent que la « simple » introduction d'un alinéa au règlement intérieur qui sera ensuite validé par la DIRECCTE[1]. Il s'agit ici de diffuser la politique d'inclusion, au moins dans le cas d'ALIMENTARUS, **afin non pas de réformer les individus (encore que), mais bien de les inviter à mettre à distance ce qu'il peuvent penser à titre individuel et personnel de ce que pensent les autres** (ce qui ne les empêche pas eux de penser différemment), pour se saisir de leur posture professionnelle et chercher des axes de collaboration avec des individus qui affichent (et c'est le terme) des orientations différentes des leurs.

Nos résultats mettent l'accent sur la question de la dignité, avec notamment comme projet de désacraliser un signe religieux en contexte professionnel, et de poursuivre la démarche de « maturation » (OFRE, 2018) du fait religieux en entreprise. Très concrètement, il pourrait s'agir de travailler par des ateliers à l'inclusion sur des cas vécus dans l'entreprise. La chargée de mission diversité portant un voile chez ALIMENTARUS, qui avait pour champ d'action un travail sur l'inclusion des LGBT, pourrait constituer une contre intuition intéressante, voire une dissonance cognitive, chez ceux qui essentialisent les croyants à la fois aux dogmes qu'ils leurs assignent, et aux limites qu'ils leurs fixent : **il faut en finir avec les assignations à résidence identitaires religieuses.** Le sujet n'est évidemment pas que toutes les entreprises puissent devenir des OPENISLA, puisque de nombreux travaux démontrent que la diversité des équipes concourt à la performance ou au moins à la créativité (Bruna, 2011), et parce que la performance reste l'objectif de toute organisation, que ce soit en matière de service public rendu, de service effectué ou de nombre de repas servis ou livrés.

[1] Les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, DIECCTE en Outre-mer) sont des interlocuteurs uniques au niveau régional pour les entreprises et les acteurs socio-économiques (chefs d'entreprise, salariés, partenaires sociaux, demandeurs d'emploi, consommateurs). Créées en 2010, les DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) regroupent des services administratifs issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation. Il s'agit de l'ex « Inspection du travail » (Source : https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/organisation/article/direccte-directions-regionales-des-entreprises-de-la-concurrence-de-la ; consulté le 06/04/2019).

L'entreprise EMANCE peut constituer un exemple intéressant, en ce qu'elle a choisi d'aborder le sujet « de face » et non pas en se cachant derrière une idéologie molle, et des critères que seuls quelques initiés maîtrisent. Si la généralisation de cette posture ne semble pas envisageable - et que l'on peut légitimement se demander si elle est souhaitable car elle peut générer **un effet stigmatisant très fort pour les croyants quand ils sont minoritaires, et donc reposer des problèmes de dignité que l'on souhaite résoudre (atteinte de l'identité religieuse tel qu'évoqué par Gerbert et al, 2014)** – il y a ici un exemple d'entreprise qui a désacralisé la question religieuse. Cette désacralisation de la question est opérante **en lui donnant toute sa place dans l'expression quotidienne qui lui est garantie par le droit, mais en ne lui laissant pas non plus en prendre trop, en rappelant fréquemment que les opinions religieuses sont éclectiques**, mais aussi qu'elle n'est qu'une vérité individuelle et subjective (Partie 1 – Chapitre 1)

Le FRT n'est pas un sujet de management distinct, il n'est pas une exception décisionnelle qui ne pourrait être traitée que par les RH, en étroite collaboration avec le juridique. Si les acteurs semblent à la fois impliqués et attendus sur cette question, il reste nécessaire, pour ce type de sujet comme pour un autre, **d'en revenir aux fondamentaux du management. Les individus**, lorsque nous les invitons à se positionner sur l'axe de la justice, **comparent fréquemment, soit à l'intérieur du sujet** (tous les signes sont interdits ? toutes les prières ? Prier prend bien autant de temps que fumer ? Pourquoi va-t-il prier au moment où nous avons le plus de monde en caisse ?), **mais également à l'extérieur du sujet** (il peut partir plus tôt pour emmener son enfant au sport, et elle pour la Zumba et moi ce n'est pas possible pour le ramadan ? Il arrive à 10h parce qu'il jeûne, mais les plages fixes ne commencent-elles pas à 9h30 ?). **C'est le style de management (discours, pratiques, règles) dans son entier qui est questionné par le FRT.**

Pour répondre à l'enjeu de respect individuel et de dignité perçue, les grands groupes semblent déjà largement mobilisés par **des dispositifs de formation, la transformation est donc en cours**. Toutefois, les parcours de certains individus que nous avons interrogés, témoignent également **d'un effet taille important : certaines petites structures ne se sont pas saisies du sujet, et certaines appliquent des mesures, prononcent des discours et mettent en œuvre des pratiques clairement discriminatoires et/ou non inclusives**. **La sensibilisation de ces petites structures doit faire l'objet de politiques publiques plus intenses**, avec des partenariats à tisser, ou à retisser, avec acteurs compétents sur ces domaines d'intervention. La Fondation Agir Contre l'Exclusion constitue selon nous un

partenaire privilégié sur ces questions, car il s'agit d'un club qui pourrait concrètement organiser à l'échelle très locale, des retours d'expérience sur les axes de travail pour diffuser une culture inclusive ou encore la régulation du FRT[1]. D'autres événements, plus courts, moins complexes à organiser, et plus accessibles, comme les petits déjeuner de l'ANVIE, animés par Géraldine Galindo, le Mooc de Lionel Honoré en 2017 (Fun Mooc, OFRE, Université de Polynésie Française) ou encore le SPOC de l'Institut Catholique de Paris (2018) **peuvent contribuer à cette transformation, toujours en créant des relais locaux qui pourront en garantir la diffusion et le suivi.**

Ces relais seront des ressources importantes, pour appuyer l'action managériale des managers de proximité, qui eux aussi devront faire l'objet d'une attention particulière, dans la propension qu'ils auront à la fois à diffuser et entretenir un climat inclusif, par leurs qualités d'honnêteté, de neutralité de la décision prise mais aussi de comportement décent et digne à l'intention de leurs collaborateurs. **La JO constitue un point d'ancrage pour des décisions perçues positivement au niveau interpersonnel et informationnel, dont la littérature confirme la nécessité pour améliorer la perception satisfaisante de son supérieur** (Colquitt et al. 2011). Nos résultats témoignant de l'importance de ces dimensions de JO pour la quasi-totalité des UA étudiées.

L'entreprise privée, peut désigner des référents, et le plus souvent des relais de la politique diversité, en charge de l'application de ces questions. Ces relais doivent être formés aux critères qui permettent de réguler l'expression religieuse, et à ce titre de nombreuses ressources existent (dernière en date, publiée le 27 juillet 2019 par l'Observatoire de la Laïcité, *annexe 14*). Il nous semble toutefois qu'au delà des critères de restrictions qui sont martelés aux croyants et aux managers, l'entreprise peut jouer un rôle, par l'intermédiaire de ses référents ou chargés de mission diversité, dans la diffusion de la culture laïque également.

La laïcité constitue un bien commun, parce qu'elle protège notre bien commun (Pena-Ruiz, 2004), **dont il convient de communiquer l'essence le plus largement possible**. Pourquoi ? Parce que la laïcité permet un appui solide dans le secteur public, mais permet également de créer du sens au niveau de la liberté de culte, trop souvent oubliée dans l'entreprise privée. En rappelant les fondamentaux de la laïcité, et sans économiser l'approche historique, **l'entreprise pourrait à la fois rappeler l'impératif de liberté de penser, de**

[1] Conférence grand public, Hugo Gaillard ; « *Faits religieux au travail : saisissons-nous du sujet* », Club Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) du Mans, 25 septembre 2017, 18h00, Arnage (80 personnes).

croire ou ne pas croire, et d'exprimer cette croyance, y compris en contexte professionnel. C'est donc **une culture d'autorisation a priori qu'il faut diffuser**, afin que l'interdiction, la restriction, telle qu'exprimée en droit, demeure une exception. **L'enjeu est au respect de la dignité, mais aussi à l'égalité de tous les collaborateurs face à l'entreprise**, là où les individus passent le plus de temps dans nos sociétés contemporaines (Meda et Vendramin, 2013 *in* Honoré, 2018, p.5).

Il n'est pas envisageable, en dehors des éléments liés à la protection des individus et des biens, et du bon fonctionnement de l'entreprise, de poursuivre ces aller-retour entre inclusion et exclusion des croyants en contexte professionnel, qui conduisent les plus touchés à se diriger vers des structures mono confessionnelles. Il n'y a pas de ressenti négatif à avoir à l'égard de structures telles qu'OPENISLA, il est toutefois évident qu'il n'y a pas de place dans ces structures pour tous les croyants, et que cela peut entraîner des initiatives plus ou moins heureuses en termes de déclassement professionnel pour ceux qui n'y trouveraient pas de place (Partie 3 – Chapitre 2). **Il est plus que jamais nécessaire de permettre aux individus « d'articuler religiosité et professionnalité »** (Honoré, 2018), et de le faire quand cela n'affecte pas le fonctionnement de l'entreprise, d'autant que ce genre de décision est majoritairement perçu comme juste. Cela permet de considerer les individus, les respecter, sans pour autant leur donner la priorité sur le travail et son contenu : « Rather than starting from the individual and asking the question of his spirituality, it is better to ask the question of the concrete functioning of the enterprise […] and of the concrete work. » (Honoré, 2018, p.40).

Cette articulation pourra être facilitée par **la diffusion du principe de laïcité, la mise en œuvre de critères de restriction justes, tels que ceux définis par la loi, et leur prise en main par les directions d'entreprise, via une posture partagée à l'échelle des managers de proximité et plus directement de tous les individus qui peuvent à un moment ou un autre être qualifiés de « N+1 de quelqu'un »**. Ces critères permettent de se positionner de manière inclusive, **en faisant de l'autorisation un a priori, et en replaçant l'interdiction au statut d'exception en tous cas dans l'entreprise privée, interdiction orientée vers le travail.**

Dans cette autorisation de principe, l'employeur devra tenir compte à nouveau de ces enjeux en matière d'équité, par exemple en garantissant qu'une prière n'ouvre pas droit à une pause plus longue, ou encore que le port d'un signe religieux n'est pas un argument pour se

soustraire à telle ou telle activité ou mission : la priorité reste la conduite de l'activité, et elle l'est plus que jamais lorsque la liberté devient la norme.

Des questions d'organisation découleront de ce choix : permettre de prier induira de se positionner sur la question des locaux, ou du moins de désigner les possibles en la matière. Finalement, c'est aussi les éléments perçus aujourd'hui comme déviants sur le terrain qui pourront permettre d'innover dans la prise en compte du fait religieux. Prier sur un parking pose des **questions de sécurité et de salubrité, ainsi que de dignité**. Le fait de le faire au vestiaire, n'est pas tout à fait identique à une prière dans les douches ou les toilettes. Ces questions ne sont pas secondaires, **mais il semble plus facile d'y trouver des réponses pragmatiques, par des petits pas** (Bennani et Barth, 2012) **que d'y opposer une interdiction isolée en pleine inertie décisionnelle**. Il faudrait **veiller à ce que les nouvelles autorisations ne créées pas d'iniquité perçue notamment dans l'allocation des temps, et qu'elles soient connues de toutes et tous comme désormais autorisées**. Par exemple, la mise en place des très en vogue salles de méditation qui ne seraient en aucun cas des salles de prière, pourra relancer des perceptions d'injustice, tel que pressenti par Cash et Gray (2005) ou évoqué par Honoré[1].

Notre perspective comparative entre les cas, nous amènent également à questionner l'interdiction du port du foulard sous la charlotte, par exemple en situation de cuisine. Chez OPENISLA, le dirigeant considère que « *si le foulard ne dépasse pas, c'est comme s'il n'existait pas* » **(OP36)**, d'autres chez ALIMENTARUS évoquent la possibilité de proposer des foulards opaques sur demande, qui seraient en quelque sorte des substituts à la charlotte classique, transparente. Nous pensons que la première solution, si elle est effectivement conforme aux règles sanitaires, est plus adaptée, d'une part parce qu'elle n'implique pas de coûts supplémentaires pour l'entreprise, et d'autre part parce qu'elle n'introduit pas de particularisme vestimentaire à l'initiative de l'entreprise. Si la seconde option était choisie, il n'est pas selon nous envisageable de la généraliser, puisqu'elle relève bien de choix individuels, dont l'initiative est à ceux qui souhaitent en bénéficier. **Considérer que les croyants sont une masse homogène aux besoins et aspirations uniformes serait également une erreur, avec un risque d'assignation à résidence religieuse, contraire à l'esprit du principe de laïcité, comme évoqué plus haut.**

[1] https://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843 (consulté le 02/07,2019).

b. Recommandations à l'usage des secteurs privé et public

Les recommandations managériales issues de ce travail de recherche, à destination des entreprises privées, peuvent donc être formulées d'une manière plus synthétique :

- **Mettre en conformité la posture affichée avec le droit**, qui fournit aujourd'hui la majorité des clés dons les décideurs ont besoin ;

- **Solidifier et garantir son application en introduisant un alinéa dans le règlement intérieur reprenant les possibilités de restriction proposées par la loi**, à l'exclusion du critère de l'image de marque ou des « intérêts commerciaux », perçu comme injuste, et difficile à appuyer juridiquement. Cette introduction permettra également de répondre à la crainte d'être discriminatoire dans son management. Une attention particulière doit être portée à la formulation, pour écarter au maximum leur caractère subjectif et sujet à interprétations ;

- **Partager la posture le plus largement possible, en impliquant le management opérationnel mais aussi les collaborateurs sans responsabilités managériales** (le guide peut constituer un apport, mais un document plus synthétique, abordant la régulation de la diversité sous l'angle de l'inclusion est plus facile à prendre en main) ;

- **Passer de la promotion de la diversité à la mise en œuvre d'un climat laïque inclusif, c'est-à-dire au sein duquel il n'est pas nécessaire de démontrer sa place lorsque l'on porte un critère de diversité**, en désacralisant les signes religieux, invitant les individus à plus d'égalité, et à considérer la dignité humaine de manière universelle, et ce en garantissant que toutes les diversités soient promues. L'esprit de la loi de 1905, qui certes ne dit rien de l'entreprise doit être diffusé, car il peut contribuer à l'émergence de comportement plutôt orientés vers l'ouverture aux autres, et offre plus de perspectives que les abstraits concepts de « coopération interculturelle » ou d' « interculturalité » ;

- **Au besoin, de manière proportionnée et justifiée, reprendre ou sanctionner les individus qui font preuve de transgression au plan légal, en restant absolument vigilant sur les catégories de fait religieux qui induisent des inégalités** (soit entre les personnes : sexe opposé, orientation sexuelle, etc ; soit concernant le contenu du travail : temps de pause, refus de réaliser une tache).

Ces recommandations managériales s'appliquent principalement aux entreprises privées. Les organisations publiques évoluent dans un autre contexte, et l'influence du droit applicable au niveau national y est plus forte. Très concrètement, les collectivités territoriales sont moins libres en matière de gestion du fait religieux, puisque l'obligation de neutralité leur est applicable. Cette obligation pourrait d'ailleurs venir en contradiction d'un certain nombre de recommandations managériales formulées plus haut.

En effet, si la clarté de la posture est une nécessité que nous affirmons, la loi de 1905 est pourtant assez claire concernant le principe de neutralité, qui stipule la neutralité d'apparence et d'expression pour l'agent public. Il n'y a donc pas de possibilité « d'extérioriser » (Guillet et Brasseur, 2018) sa foi en contexte professionnel.

En réalité, le cas de la fonction publique territoriale, incarné dans notre étude par COLLECTISTE, vient à questionner la culture laïque. **La neutralité est trop souvent dans les organisations publiques, considérée comme une obligation dénuée de sens, qu'il faudrait « faire appliquer » sans l'inscrire dans la vision plus large dans laquelle elle s'inscrit**. Nos travaux confirment ce manque de vision globale et **un besoin de réponse à la question du « Pourquoi », chère à la dimension de justice informationnelle.**

Ainsi, **la diffusion d'une culture laïque, conformément aux recommandations de l'Observatoire de la laïcité d'ailleurs, constitue une piste intéressante pour redonner du sens à l'action publique**, et responsabiliser les fonctionnaires ou les acteurs du secteur public. Calquer la justification de la neutralité sur le droit privé, par exemple en introduisant des critères tels que l'hygiène ou la sécurité, ne fait qu'affaiblir l'exigence de neutralité, et la déposséder du sens qui est le sien. La neutralité est un levier qui permet de garantir l'égal accès des citoyens aux services publics, et aussi de maintenir la stricte séparation entre l'Etat et le religieux.

Toujours s'agissant **des relais, un référent laïcité peut être désigné dans certaines collectivités locales, mais là encore, ce fonctionnement est complexe**. Un individu seul, désigné pour appliquer une loi majeure de l'action publique, qui peut d'ailleurs toucher plusieurs niveaux et plusieurs activités ? Pour résoudre des situations qui existent depuis bien longtemps, et d'ailleurs longtemps avant cette récente réaffirmation laïque ? Ce référent est souvent considéré comme un allié de l'Etat, pour réguler des expressions religieuses que les individus savent dans tous les cas proscrites. **Encore une fois ici il est affaire de cohérence et de dignité, et c'est par la pédagogie de la règle, son inscription dans l'action et le sens**

du service public qui semblent à privilégier. Le fonctionnement en comité, par exemple en associant les organisations syndicales et un ou plusieurs élus, pourrait contribuer à renforcer le poids de la désignation d'un « relai laïque au niveau local ».

Toutefois, cela ne signifie pas que l'Etat ne doit méconnaitre aucune religion, ni nier les appartenances religieuses de ses agents. Certains essais sont allés dans ce sens, le cas de la circulaire pour les autorisations d'absences pour des fêtes religieuses non répertoriées dans le calendrier que nous suivons est significatif de cette volonté de l'Etat de reconnaitre les croyances. Malgré tout, les perceptions de justice concernant cette initiative sont très partagées. Son applicabilité est remise en cause, du fait même de la liberté qui est laissée par la loi de 1905 aux individus, de changer de religion comme ils le souhaitent. Par ailleurs, l'appliquer génère une injustice perçue pour ceux qui n'ont pas de religion, et ne pas l'appliquer en génère également pour ceux qui s'inscrivent dans un culte minoritaire.

Cette circulaire est une initiative malheureuse selon nous, elle met en place des règles qui viennent à mettre la focale sur les différences, plutôt que la recherche du commun. Une règle des particularismes, à la fois complexe et dangereuse. **Dangereuse parce qu'elle place l'Etat en situation de prescripteur/théologien, en listant les fêtes minoritaires, et donc en proposant des cultes admis et d'autres pas : le risque d'exclusion est grand.** Dangereuse encore parce que pour les fêtes qui ne seraient pas présentes dans la liste, elle place le manager, le décideur local, en situation d'apprécier la pertinence de donner l'autorisation d'absence, et donc lui aussi, de se livrer à l'exercice théologique, s'il est confronté à des abus. Certes la position de l'Etat est plus favorable, il lui est plus aisé de consulter des experts, théologiens, sociologues, pour recouper les informations et établir la liste la plus exhaustive possible des fêtes suivies par les français, mais qu'en est-il du manager ? Quels sont les outils d'aide à la décision dont il dispose ? Est-il souhaitable que ce soit un individu réputé neutre qui prenne une telle décision et qui peut l'accompagner dans cette démarche ? **Il n'est jamais souhaitable que l'organisation où l'un de ses membres se retrouve en situation de prescription ou de choix concernant des questions qui relèvent du champ théologique.**

Pour la fonction publique les recommandations diffèrent, principalement du fait du droit applicable, et peuvent être synthétisées comme suit :

- **Réaffirmer le caractère laïque de l'organisation, en inscrivant ce principe dans un cadre plus englobant, tel que celui de la République**, et travailler sur le sens de

l'action publique, notamment en rendant la décision de l'application de ce principe aux administratifs, puisqu'il s'agit d'une obligation déontologique ;

- **Ne pas justifier certaines restrictions par des critères mobilisés dans le secteur privé (hygiène, sécurité) au risque d'affaiblir le principe sur laquelle repose l'interdiction**, et de le vider de son sens, déjà largement chahuté.

- **Désigner un groupe de travail pour travailler sur l'application de la neutralité en interne, en y intégrant les acteurs traditionnels du dialogue social, mais aussi certains agents qui appartiennent à des services concernés**, en associant à la réflexion les croyants et les non croyants, dans une perspective de conciliation sans renoncements ;

- **Affirmer l'engagement de la collectivité par de la documentation interne appropriée**, par exemple en signant une charte d'application du principe de laïcité, par voie de délibération, et en diffusant les ressources mises à disposition par l'Observatoire de la Laïcité (guide pratique à l'usage des agents et des usagers par exemple) ;

- **Instaurer un rappel de l'obligation de neutralité lors de l'embauche, et pourquoi pas questionner les individus lors du recrutement à ce sujet**, pour éviter que de nouveaux cas ne surviennent, et plus largement, développer **la posture de neutralité individuelle et en faire un « Savoir-être » indispensable à l'exercice d'une mission de service public**, au-delà d'une obligation déontologique noyée dans l'océan de la probité, et l'obligation de renseigner ou encore du secret professionnel**. Intégrer ce savoir être aux fiches de poste est une possibilité.**

Les résultats démontrant que les postures ne sont pas figées et qu'elles traduisent aussi et surtout des dynamiques, il apparaît également nécessaire d'envisager la recherche-action comme une démarche intéressante pour les organisations qui désirent effectuer une démarche transformationnelle de régulation du fait religieux. En plus d'apporter à la constitution des connaissances valables, une telle démarche permettrait de mobiliser la JO comme support d'audit de la démarche vers telle ou telle posture, par l'utilisation des UA, et pourrait aussi contribuer à redonner aux sciences de gestion et plus particulièrement à la recherche en sciences de gestion, la place toujours en interconnexion avec le terrain qui est la sienne. Cela

permettrait aussi de lever les doutes des organisations concernant l'accès au terrain et donc aux données, qui s'est révélé être un problème majeur tout au long de notre recherche, en impliquant le chercheur dans la démarche, plutôt que de lui donner une place d'observateur qui peut susciter des craintes et des réticences, mais aussi de prévoir ou anticiper le risque idiosyncratique des cas étudiés pour ce travail (le cas EMANCE en est une illustration).

La section suivante pose les principales limites de notre travail et laisse envisager des pistes de recherches à venir concernant l'étude du FRT.

3. Limites et pistes de recherche

Cette recherche comporte un certain nombre de limites, consubstantielles à notre méthodologie, mais également relatives à la façon dont nous avons conduit l'étude. La première section présente les limites que nous avons identifiées et des précisions que nous souhaitons apporter. La seconde section présente des pistes de recherche qui permettent à la fois de répondre à ces limites et constituent en quelques sorte un programme de recherche.

a. Limites de la recherche

La première limite opposable à cette recherche pourrait venir de la posture épistémologique adoptée qu'il conviendrait d'opposer systématiquement et catégoriquement à la posture positiviste ou encorne constructiviste. Nous avions déjà été plus nuancés dans la Partie 2. Pour interpréter nos résultats, nous avons d'ailleurs appliqué certaines recommandations de Dumez qui rappelait que les **interprétations des acteurs doivent faire l'objet d'un travail de critique rationnelle de la part du chercheur, et l'interprétation du chercheur doit être menée sous la forme d'un empirisme logique […] et être lui-même soumis à un processus de critique rationnelle »** (2010, p.13).

L'étude de cas est mobilisée « lorsque se pose une question du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle » (Yin, 1989, p. 20). Parmi les principales critiques formulées aux études de cas, **il y a le manque de rigueur dans l'analyse des données. Si le résultat est certes volumineux, notre codage nous a permit en « découpant » le fait religieux en unités d'analyse, de lui donner une dimension très concrète**, pour disposer d'éléments de discussion intelligibles.

On oppose également aux méthodes qualitatives la longueur des documents qui sont issus en guise de résultats. À ce titre, cette thèse ne fait pas exception. Toutefois, nous avons

systématiquement proposé des tableaux ou des schémas qui permettent au lecteur de se situer dans la masse des données collectées. **L'ensemble des verbatim est donc utile parce qu'il démontre une tendance générale, mais les documents des synthèses permettent au lecteur de mettre la focale sur les contre-intuitions repérées.**

Comme le disait justement Livet en 2000 « La justification du raisonnement par cas ne consiste pas simplement à énoncer une règle générale, valide pour des cas similaires. **Elle consiste plutôt à mettre en branle une procédure de révision de nos croyances, et donc de l'applicabilité des règles que nous serions le plus immédiatement tentés de mettre en œuvre**. Le « cas » suspend cet automatisme, il nous amène donc à reconsidérer notre ordre de priorité pour déclencher telle règle plutôt que telle autre. Nous redéfinissons alors un ordre de priorité qui puisse rendre le cas traitable sans trop de tension. [...] Le « cas » n'est donc défini qu'au terme de cette révision des priorités entre règles. [...] Comprendre un cas, c'est donc construire peu à peu un réseau de normalités et d'exceptions, c'est-à-dire de contextes différents mais reliés » (p. 312).

Le fait d'avoir démontré la pertinence de l'usage des théories de la JO nous a également permit de solidifier notre analyse**. En tant que jeune chercheur, s'appuyer sur une théorie, le *pattern matching*, répond à la fois à cet enjeux de solidité des données collectées, qui plus est en recherche qualitative, mais contribue également à notre formation à l'usage des grands courants de pensée en gestion.** Au départ à la recherche de « cas test » pour répondre à notre problématique, nous en avons relevé un qui est « exemplaire », celui de l'entreprise EMANCE. Dans une certaine mesure, OPENISLA l'est également. Mais qu'importe, les difficultés de généralisation propre aux études de cas sont atténuées ici par l'usage d'une théorie telle que celle de la JO. **Nous avons donc pu étudier les perceptions de JO, dans différents contextes de régulation, que nous avons-nous-même caractérisés et qui ne reposaient pas seulement sur le déclaratif des décideurs**. Notre comparaison d'étude de cas a donc produit les deux types de connaissances envisagées par David: des connaissances contrôlées, qui dans une logique diachronique viennent en actualisation des théories en vigueur, ainsi que des connaissances en excès, qui pourront être utilisées dans des recherches futures, et dont nous parlerons dans la partie consacrée au prolongement (2005, p.15).

La première limite de ce travail dont nous avons la responsabilité, constitue les possibilités qui ont été les nôtres en matière d'échantillonnage. **Le choix de la significativité a été déterminant et inscrit définitivement ce travail dans une dimension exploratoire. S'il**

permet de mettre en avant des cas méconnus, et d'affiner la compréhension des relations entre acteurs, la diversité des cas étudiés peut tout de même être questionnée.

Le fait de comparer deux petites structures avec une structure moyenne et un groupe international pourrait constituer un biais important. Nous pouvons tempérer cette critique par le fait que nous nous sommes concentré sur le périmètre France d'ALIMENTARUS, mais aussi que les diversités d'application de la posture ont été constatées chez des individus présents au siège, là justement où la posture est définie, et que le directeur Diversité et Inclusion lui-même, n'avait pas de position de son COMEX à ce sujet.

Par ailleurs, notre perspective reposant sur un souci de significativité et non pas représentativité, l'approche comparative nous a semblé pertinente. Malheureusement, **nous aurions également apprécié pouvoir faire d'avantage d'entretiens avec les structures ALIMENTARUS et OPENISLA notamment, mais nous n'avons pas pu en obtenir davantage, malgré de nombreuses relances** (*annexe 11*). Pour solidifier notre échantillon, nous avons démarché directement des salariés de ces entreprises, sans l'accord du responsable diversité, pour garantir à la fois une présence des populations opérationnelles dans notre échantillon et pour être certain que les individus présentés n'étaient pas des « promoteurs » de la politique de l'entreprise. Pour OPENISLA, puisque certains individus en poste n'ont pas souhaité nous répondre directement lors de notre visite, nous avons contacté un ancien salarié et un ancien stagiaire, toujours le souci de recouper les données, et de ne pas s'en tenir au discours affiché du dirigeant.

Notre présence dans le cadre d'un contrat CIFRE au sein de l'entreprise COLLECTISTE, constitue également une limite de cette étude. **Si les données collectées dans ce cas sont fiables, il nous a fallu en extraire un certain nombre pour l'étude comparative**. Cette position d'*insider*, observateur participant (Bourdieu, 1978 ; 1986), nous a incité à faire un effort de mise à distance pour la collecte et l'analyse des données, d'autant que les autres structures ont été étudiées par la voie de l'observation non participante. La durée des périodes d'observation participante est également assez inégale entre les cas, ce qui est notamment du au fait que l'un de nos cas dispose de plusieurs centaines de sites en France, alors que les trois autres n'ont que des locaux uniques. **Nos précautions méthodologiques nous ont par exemple conduites à exclure certaines données, qui ne se prêtaient pas à une perspective comparative, puisque nous n'avons pas pu les mettre en œuvre pour les autres cas** (*focus group* au sein de COLLECTISTE et EMANCE).

Après avoir collecté nos données à l'aide de notre guide d'entretien, nous avons effectué un codage théorique, c'est-à-dire issu de la littérature. **Nous n'avons pas cherché à opérer un codage pur, ce qui serait techniquement impossible et laisserait l'interprétation des résultats à la « subjectivité éclairée du chercheur »** (Ayache et Dumez, 2011, p.33), mais nous nous sommes concentrés sur les « ressemblances/différences », tel que préconisé par Ayache et Dumez (2011, p.36) qui se prêtaient tout à fait à notre étude cas multiples, fondamentalement comparative, dans une logique de sériation (Dumez et Rigaud, 2008). Notons que le seul codage ne nous aurait pas permit de faire ressortir l'ensemble des résultats récoltés, il n'est donc qu'un outil parmi d'autres possibles.

Le choix de nos unités d'analyse a lui aussi été largement influencé par la littérature et nous avons eu des difficultés à les appliquer dans deux cas. L'unité d'analyse correspondant à une situation de prosélytisme n'a pas pu être appliquée au cas EMANCE, puisqu'une confusion a été opérée par les acteurs entre les pratiques internes de l'entreprise et notre unité d'analyse, mais aussi parce qu'effectivement cette pratique et cette unité d'analyse sont relativement proches et difficiles à distinguer. Par ailleurs, **le cas du refus d'exécuter une tache, qui donnait des résultats intéressants pour nos trois autres cas, n'a pas été pertinent pour le cas OPENISLA, puisque l'entreprise fonctionnait selon un mode affinitaire, et que cela induisait qu'il n'était proprement « *pas possible* » (OP36) que les individus se voient demandés l'exécution de taches contraires à leur religion**, du fait notamment de la présence d'individu d'une seule confession dans cette entreprise.

D'ailleurs, le fait que dans cette entreprise, **le refus de serrer la main d'une femme soit toléré**, **et qu'il s'agisse d'une unité d'analyse que nous n'avons pas mobilisée pour comparer nos cas met en lumière une autre limite.** Même si par exemple le directeur diversité d'ALIMENTARUS n'a pas pointé cela comme un problème dans sa structure (« *moi je suis très bise mais on ne souhaite pas faire un règlement là-dessus, on fait comme on veut* » ; AL01), l'étude des perceptions de justice d'une telle autorisation dans cette structure aurait été intéressante**. Ces limites avaient d'ailleurs déjà été mises en avant par Tribalat (2013, dans notre Partie 1)**, et nous aurions pu les anticiper par les précautions épistémologiques que nous avions également évoquées en Partie 2 – Chapitre 1. Pour nos futurs travaux, il s'agira d'en tenir compte.

Enfin, le fait que nous n'ayons pas pu décrocher un cas dans une entreprise qui a introduit des restrictions à l'expression religieuses au sein de son règlement intérieur et une limite notoire.

Nous en avons identifiées deux, et sommes entré en contact avec elles, mais elles n'ont pas pu nous permettre de conduire les entretiens nécessaires à la validité des données collectées.

La section suivante propose des pistes de recherche offertes par ce travail et la collecte de données que nous avons réalisée, mais aussi celles qui permettraient notamment de répondre aux limites évoquées plus haut.

b. Pistes de recherche

L'utilisation de la JO comme outil d'appréciation des postures de régulation de l'expression religieuse offre des perspectives intéressantes. Elle ouvre une boite noire, à l'échelle des perceptions de justice des individus, qu'ils soient d'ailleurs croyants ou non**. Les résultats laissent envisager un lien entre la justice perçue entre ces postures et l'intention de quitter ou l'attractivité. Le cadre théorique de la JO a d'ailleurs été largement mobilisé pour l'étude de ce concept (Partie 1 – Chapitre 4 – Section 3)**, ce qui rend envisageable un travail d'adaptation des travaux existants, toujours dans une perspective compréhensive des perceptions de justice, mais aussi en confirmation des incidences sur les parcours professionnels (comme évoqué en Partie 2 – Chapitre 2).

Un certain nombre de verbatim ouvrent la voie à des **travaux dans le champ de la qualité de vie au travail,** un thème qui revêt une actualité certaine, mais dont les contours sont encore en définition. D'ailleurs, **ces travaux pourraient être menés à l'échelle du cas**, voire de la comparaison de cas, mais aussi à un niveau précis.

L'étude des **tensions de rôles que vivent les managers**, tel qu'envisagé par Volia (ss/dir. Barth et Brasseur) semble constituer un axe de recherche intéressant. Il permettrait de questionner les éléments qui amènent les managers à se positionner face à un FRT, et donc de mesurer l'impact réel d'une posture claire et communiquée, telle qu'elle est recommandée par la littérature et par nos travaux. Par ailleurs, les travaux de Guillet, dans le cadre de sa thèse (ss/dir. Brasseur), pourront également éclairer **le comportement managérial face au fait religieux, et notamment les apports de la théorie du comportement planifié** comme ils ont pu, sa-co-autrice et lui, en poser les premiers fondements (Guillet et Brasseur, 2019, à paraître). Ces travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux proposés par Hennekam et al. (2018).

De nombreuses discussions de travaux, et les nôtres ne font pas exception, recommandent de mettre en œuvre des politiques de sensibilisation larges. De plus en plus d'entreprises s'y

adonnent, et la relation prestataire/entreprise va par exemple prochainement faire l'objet d'une publication (Volia et Barth, 2019, à paraître). **Une étude sur les contenus de ses formations, et ce qu'elles permettent en termes de confort managérial, voir de justice perçue des restrictions (amont/aval de la formation) constitue un axe de recherche qui apporterait des réponses intéressantes aux entreprises en quêtes de repères**, avec une perspective plus longitudinale et au prisme des transformations à l'œuvre.

Il serait également souhaitable de **prolonger ce travail de recherche en y intégrant le cas d'une entreprise qui a réglementé en interne concernant l'expression religieuse**. Nous avons rencontré deux de ces entreprises. Les échanges laissent envisager une flexibilité avec les règles édictées au niveau managérial, qui génère de l'injustice perçue. La rédaction des alinéas pour ces deux entreprises posent également des questions de clarté, ce qui pourrait expliquer les injustices perçues en matière procédurale et poser des questions de dignité tant la formulation peut paraître à la fois vague et sujette à interprétation et donc projection des convictions personnelles de ceux qui souhaitent les mettre en œuvre (*annexe 13*).

Le cas de la fonction publique demeure très faiblement investi, pourtant nos travaux attestent de difficultés pour les agents à concilier leur religiosité et leur professionnalité, et des managers à faire appliquer une loi pourtant intriquée aux principes déontologiques. Il semble important de multiplier les études sur ces terrains. Par ailleurs, des données collectées non mobilisées pour ce travail de recherche, laissent envisager **qu'un travail sur cette thématique de l'application de la laïcité, fasse émerger des problématiques de management interne, notamment relatives aux circuits de décisions ou aux procédures purement RH** (nous avons soumis un article dans une revue en ce sens). En quoi l'étude d'une composante de la gestion de la diversité peut contribuer à la mise en lumière de lacunes managériales ? Voici l'une des questions de prolongement à laquelle il pourrait être intéressant d'apporter réponse.

Dans un contexte de mobilité professionnelle renforcée, qui devient d'ailleurs une nécessité pour accéder à l'employabilité, ainsi que de développement des mobilités entre la fonction publique et les entreprises privées, il convient également de **penser l'attractivité d'un secteur public qui demande à ses collaborateurs de mettre en sourdine une partie de leur identité**. Les liens entre JO perçue de la régulation et attractivité des salariés du privé pourraient donc être étudiés également, et ce ne sont pas des sujets anodins, **vues les injonctions à la modernisation de l'action publique contemporaines.**

Le problème reste entier, d'autant qu'à quelques jours de terminer l'écriture de cette thèse, nous avons reçu un mail de la dirigeante d'une des entreprises ayant utilisé le règlement intérieur pour restreindre le FRT (*annexe 15*) qui témoigne du fait que ses managers ne connaissent pas l'existence de l'alinéa dans le règlement intérieur d'une part (*annexe 13*), et que l'entreprise qui annonçait pas avoir de « problème à ce sujet », peut en rencontrer occasionnellement. **L'usage du règlement intérieur n'apparait ici pas déterminant pour sortir du déni.** Nous envisageons d'étudier cette entreprise en prolongement de ce travail, certainement via une étude de cas unique, qui traitera à la fois **des conditions d'appropriation de cet insert au règlement intérieur, mais aussi de l'impact de sa formulation sur la régulation opérationnelle des comportements religieux**, et pourquoi pas la justice perçue de ces régulations.

D'autres questionnements ont pu émerger lors de nos entretiens, **s'agissant d'un temps qui n'est pas toujours un temps de travail : celui du repas**. Le temps du repas est un temps important au sein des organisations, où se forment « de petites communautés réconfortantes aux pratiques ritualisées qui peuvent déboucher, au-delà – ou par l'intermédiaire – de plaisanteries révélatrices de jeux de domination classiques, sur des actes de partage ou de solidarité authentiques » (Gacon, 2014, p.24). Le comportement des salariés qui ont une consommation certifiée semble au carrefour de plusieurs problématiques. La thèse de Nawel Dehiri (ss./dir. Michel G.) abordera notamment les stratégies de présentations de soi au travail dans le champ du marketing, à la lumière du travail de Goffman (nous en profitons pour lui inscrire ici la primeur de l'idée), qui constitue un cadre théorique que nous envisageons également d'appliquer à notre sujet, après la publication de cette thèse, et qui a déjà été mobilisé pour d'autres caractéristiques des diversités (Falcoz et Becuwe, 2009 par exemple).

Le cadre théorique des dilemmes éthiques, que nous avons appliqué à cette réflexion de certaines entreprises concernant l'opportunité de proposer de l'alimentation confessionnelle est prometteur (nous avons également soumis un article en ce sens dans une revue) Les dilemmes éthiques constituent des situations pour lesquelles les décideurs se retrouvent face à des problèmes pour lesquelles les choix offerts sont tous insatisfaisants, ou pas complètement satisfaisants (Ferrell et al., 2006; Kidder, 2009 ; Tahssain-Gay et Cherré 2012). Les travaux de Banon (2013, 2017) constituent des points départs importants. **Par ailleurs les dilemmes éthiques pourraient aussi revêtir une certaine pertinence pour l'étude des choix de carrière des individus qui rencontrent des difficultés à articuler religiosité et professionnalité** (Honoré, 2018).

Enfin, nous percevons **une opportunité de collaboration extra disciplinaire avec la question du critère de régulation de « l'intérêt commercial », qui constituerait à la fois un apport intéressant dans la lignée des résultats de cette thèse en matière d'injustice perçue lorsque ce critère et celui de l'image de l'entreprise sont mobilisés**. Un tel travail aurait pour objectif de **caractériser l'impact du port d'un signe religieux sur l'image de marque de l'entreprise, et constituerai par ailleurs un élément d'appréciation des choix du législateur.** Cela permettrait de croiser les travaux existants déjà mais qui sont encore trop peu développés et n'ont pas fait l'objet d'une convergence en littérature (Lia Anddini et Rufaidah, 2017).

Le voile apparait dans ce travail comme un signe religieux qui détonne, compris dans certaines entreprises qui l'acceptent. Ainsi, des travaux émergent sur **les stratégies de dévoilement au travail, et offrent des pistes de recherche intéressantes pour identifier les éléments qui conduisent à l'adoption de ces stratégies individuelles**, et pour identifier la responsabilité du comportement des managers (Guillet et Brasseur, 2019 ou Sprimont et Cintas, 2018 et 2019) en amont et en aval de ce processus de voilement/dévoilement (Chenigle et al., 2019).

Ce travail constitue une réponse parmi d'autres possibles à l'appel à la recherche formulé en 2012 par Gomez sur les « Valeurs et les comportements en entreprise en lien avec des références religieuses » (p.31) comme nous l'avions pressentie. **Il relance également la nécessité d'étudier les adaptations religieuses des groupes internationaux en fonction du contexte, notamment législatif, s'agissant de l'expression religieuse au travail**. L'exemple d'ALIMENTARUS et de la présence de tenue « couvrante » dans le catalogue et de l'influence de cette information sur les perceptions de justice offre de belles perspectives, et permettrait de trouver **des pistes de convergence des littératures francophones et anglo-saxonnes, et offre des perspectives de publication dans des revues internationales**, ce qui reste relativement exceptionnel concernant notre sujet d'étude pour des chercheurs français, et lorsque les terrains sont conduits en France.

N'a pas non plus été abordé dans ce travail **les incidences des choix en matière de posture sur les situations de travail en elles mêmes, et le fonctionnement normal de l'activité, tel que peut actuellement l'étudier Honoré avec sont indicateur de densité du fait religieux** (2019). Cet élément d'analyse pourrait être intéressant à mobiliser dans les entreprises affinitaires, où le fait religieux est banalisé mais très présent dans les situations de travail.

Pour terminer cette discussion, et parce que nos résultats laissent apparaitre un climat de surveillance et de soupçons ressenti par certains collaborateurs croyants et ce dans la lignée de ce que nous avons évoqué concernant le climat de justice (Tyler et Lind, 1992 ; Lind et al., 1998 ; Degoey, 2000). Nous proposons d'après ce constat une relecture de nos résultats, et plus largement du sujet, à la lumière de l'ouvrage de Michel Foucault intitulé *Surveiller et Punir*, publié en 1975. La dernière section et suivante de la discussion est consacrée à cet essai de dialogue avec une littérature moins disciplinaire, et constitue autant une analyse complémentaire des résultats qu'une ouverture à des perspectives de recherche futures.

4. Relecture des résultats par *Surveiller et punir* de Foucault (1975).

L'entreprise peut-elle constituer à certains égards une structure - au moins dans sa production discursive ou par ses pratiques, qui fait voyager ses collaborateurs entre un sentiment d'inclusion complet et une exclusion notoire, selon ce qu'ils expriment, voire parfois ce qu'ils sont – **un lieu de supplice ou de punition ; voire une prison ?**

La question parait ambitieuse et le trait forcé, mais les apports de la pensée de Foucault ne sont plus à démontrer pour la recherche en gestion, en ce qu'ils permettent notamment de **« requestionner les structures et les allants de soi qui sont tellement *blackboxisés* qu'on ne les voit plus ou bien que les régents s'en rendent compte et qu'ils cherchent leurs voix d'indocilité par rapport à ces systèmes qu'ils vont finir par dénoncer eux-mêmes »[1].**

a. Supplice et punition

Dans l'ouvrage nous découvrons par exemple que le déroulé d'une journée dans une maison des jeunes parisienne (p.12-13) comprend à la fois « un emploi du temps et un supplice » (p.14). Surveillance et chronomètre, « style pénal » (p.4) ou managérial ? **Intuition ou réquisitoire aux traits forcés, certainement un peu des deux.**

La lecture de *Surveiller et Punir* était **au départ un moyen de s'échapper de notre très prenant travail de thèse** (curieuse façon de s'échapper de quelque chose en se renseignant sur les prisons pourrait-on se dire). Ce livre qui nous avait été conseillé **s'est avéré** dans sa lecture, et ce progressivement, dans une lecture sournoise et insoupçonnée, **un vrai révélateur de certains de nos résultats.**

[1] Dominique Roux à Jean Philippe Denis : https://www.youtube.com/watch?v=J8T8-QjJWcM (consulté le 02/08/2019)

Ce livre étudie, à la frontière entre l'anthropologie et l'histoire, les conditions de l'émergence de la prison. Y sont abordés notamment les exécutions publiques, avec une froideur et une pertinence qui nous a parue extrême, mais aussi l'émergence de ce que l'auteur désigne comme un regard culpabilisateur, une sorte de contrôle à distance, qui a pour objectif sous jacent de **redresser les morales individuelles, au profit d'une morale dominante**.

La disparition de la peine de mort constitue un point central de l'argumentaire développé tout au long de l'ouvrage. Ce **phénomène y est décrit comme progressif, d'application effective inégale et les actes qui perdurent y sont évoqués avec la plus extrême cruauté,** une démarche transformationnelle douloureuse.

La question de la preuve nécessaire au supplice y est débattue. L'auteur y décrit notamment la place de **témoignages des « personnes considérables »** (p.47), dont le témoignage vient enrayer un ou plusieurs autres, de personnalités jugées *a priori* moins légitimes. **L'implication méthodologique sur la valeur des discours** éclaire notre projet de recherche : les discours par les **« figures de pont de la diversité » sont bien souvent des discours politiques, non pas sans valeur, mais qu'il est toujours nécessaire de confronter au réel**.

Certains **nous décrivent plutôt leur projet que leur situation, ce qui pose des questions de diagnostic**, et nécessite des **précautions méthodologiques et interprétatives**. En entreprise aussi, il y a des inaudibles, des témoignages que l'on n'écoute pas. Et les chercheurs aussi, parfois, peuvent le plus souvent involontairement, ignorer des individus directement concernés par le sujet qu'ils approchent. Les difficultés rencontrées à étudier le FRT auprès des populations opérationnelles, qui sont aussi les populations qui semblent extérioriser le plus, sont criantes : **langage commun, accessibilité, temps disponible, entretiens recommandés par les services, chercher c'est s'affranchir de pratiques orientées, ouvrir la boite noire, les boites noires.**

D'autres formulations sont particulièrement éclairantes : « le supplice judiciaire est à comprendre aussi comme un rituel politique. Il fait partie, même sur un mode mineur, des cérémonies par lesquelles le pouvoir se manifeste » (p.58). **La régulation des comportements religieux dans sa justice ou son injustice perçue, est toujours une expression du pouvoir, d'ailleurs le management en est une également.**

La frontière entre la décision et le jugement est mince et nécessite distance et capacité d'analyse, et ce à tous les niveaux. Le « droit de punir » (p.59), peut on lire ensuite, est

intéressant parce qu'il traduit l'attitude de certains managers à l'égard du religieux. C'est une question de paradigme, de façon de voir le monde et d'exercer son métier. **Réguler n'est pas rechercher les occasions de punir, c'est préserver le sentiment de justice, en préservant par là le bon fonctionnement de l'activité économique, sans jamais ne rien retirer de la dignité des hommes qui y contribuent.**

Dans l'entreprise privée, et c'est bien cela qu'il faut comprendre, l'autorisation est la norme, et l'interdiction, ou plutôt la restriction, parfois accompagnée de sanction vécue comme supplice, sont l'exception, qui permettent le maintien du commun, sans renier le particulier dans son ensemble.

Avant de rendre les supplices, longtemps ont perdurés les « discours sur l'échafaud » (p.78) qui proposaient aux coupables d'attester publiquement de leurs fautes, avant de subir le supplice. Cela pouvait conduire à d'incroyables lamentations et justifications, qui dans tous les cas aboutissaient sur une fin tragique**. Nos récits de vie montrent que le ressenti de certains collaborateurs croyants, en particulier ceux qui extériorisent leur religion, peut être identique à ce besoin de justification, qui abouti fréquemment sur une fin des perspectives au sein de l'entreprise, sorte de mort de la carrière.** Et ensuite, un ressentiment très fort à l'encontre de l'entreprise en question, mais aussi de la société qui l'abrite.

Le chapitre consacré à la punition est également très éclairant, particulièrement lorsque sont abordés les illégalismes, et la tolérance qui peut leur être faites, et ce que cela implique en termes de perception de la Justice, et donc de justice.

> « [Ndla : au sujet de l'illégalisme] Tantôt il revêtait une forme absolument statutaire, qui en faisait moins un illégalisme qu'une exemption régulière : c'était des privilèges accordés aux individus et aux communautés » (p.98).

Cette phrase transcende nos résultats, particulièrement concernant les **dérogations accordées aux individus concernant certains signes plutôt que d'autres**. Chez COLLECTISTE, le port de la croix est effectivement un privilège dérogatoire au principe de neutralité qui revêt une dimension presque statutaire (« c'est quand même pas pareil une croix » ; « c'est traditionnel, c'est petit, je vois pas trop, c'est pas ostentatoire), alors que le port du voile, que l'on chasse (ou cherche à chasser).

> « Tantôt il s'agissait de désuétude progressive qui laissait place parfois à des réactivations soudaines. Tantôt d'un consentement muet du pouvoir, d'une négligence, ou tout simplement de l'impossibilité effective d'imposer la loi et de réprimer les infracteurs » (p.98).

La première partie de cet extrait nous évoque **l'actuel sursaut laïc du fait de l'omniprésence du débat religieux dans la sphère publique et des questionnements autour de la loi de 1905, sans cesse réaffirmée depuis quelques années, alors que la deuxième partie pourrait faire référence à certaines collectivités territoriales, certains services d'organisations, où il est jugé plus simple par certains décideurs de ne pas agir sur ce champ, parce qu'ils ont l'impression de ne pas disposer des outils nécessaires à l'action.**

> « L'art de punir […] met en œuvre cinq opérations bien distinctes : référer les actes, les performances, les conduites singulières à un ensemble qui est à la fois champ de comparaison, espace de différenciation et principe d'une règle à suivre. Différencier les individus les uns par rapport aux autres et en fonction de cette règle d'ensemble – qu'on la fasse fonctionner comme seuil minimal, comme moyenne à respecter ou comme optimum dont il faut s'approcher […] Faire jouer, à travers cette mesure "valorisante", la contrainte d'une conformité à réaliser. Enfin tracer la limite qui définira la différence par rapport à toutes les différences, la frontière extérieure de l'anormal » (p.214).

Que l'entreprise puisse se prêter à ce genre de processus n'est pas une nouveauté, pour ce qui touche en tous cas des performances. L'évaluation est une activité centrale et majeure des décideurs. **Mais sur cette question précise de la religion, et lorsqu'elle n'a pas d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise, parce que c'est ce qui est prévu en droit, l'art de punir produit immédiatement de l'injustice et une capacité d'exclusion importante**, parce qu'il s'agit d'un jeu où personne n'est dupe, mais tout le monde joue.

b. Discipline et surveillance

Plus loin sur la question de la discipline, l'auteur introduit **ce qu'il appelle l'infra-pénalité**, qu'il décrit comme le fait de « quadriller un ensemble de conduites que la relative indifférence des lois laisse vide ; elles qualifient et répriment un ensemble de conduites que leur relative indifférence faisait échapper aux grands systèmes de châtiment » (p.209).

Cette infra pénalité semble perceptible à certains égards, même si le droit applicable est plus clair concernant notre sujet d'étude, et laisse moins de place au vide. C'est aussi le

vide de posture, et peut être **de sens derrière la posture**, qui peut conduire à l'échelle locale (services, sites etc.) **à une infra pénalité effective, et presque sournoise.**

Rien n'est interdit officiellement par les règles, mais les combinaisons des discours et des comportements conduisent à une interdiction ferme, par un climat de suspicion et de surveillance : ces structures et ces systèmes que l'on ne voit pas mais qui existent plus que jamais. Foucault c'est aussi rendre visible l'invisible.

Plus loin il est question de l'examen, qui est décrit comme un « regard normalisateur, une surveillance qui permet de qualifier, classer et punir », qui mobilise des « acteurs dans un jeu de questions réponse » (p.217), qui peut conduire « maintenir les individus dans leurs traits singuliers » (p.223) à comparer avec une norme.

La justice perçue permet à la fois de définir une norme individuelle, malgré sa dimension comparative, mais elle permet aussi de se concentrer sur autre chose que l'effectivité de l'application de la règle et de ses modalités d'examen, mais bien sur les perceptions des régulations qui émanent d'un souhait de maintenir une règle en place, cette même règle qui est en réalité un principe de liberté. **Le paradigme des interdits conduit à la surveillance totale, alors que celui de la liberté conduit au maintien du commun.**

L'entreprise peut donc devenir ce lieu d'infra pénalité, de contrôle social vers la norme et pour la norme, qui conduit, bien que l'architecture n'y soit pas toujours conçue en ce but, de mettre en œuvre un vrai panoptique, par un système « d'enregistrement permanent : rapport aux syndics et aux intendants, des intendants aux échevins ou au maire » (p.229). Qui est celui qui transgresse ? Combien d'éléments nous permettent d'en attester ? Est-il conscient que nous sommes conscients qu'il transgresse ? Comment pouvons-nous-lui dire qu'il transgresse sans lui dire directement ? Il y a, au sujet de l'expression religieuse au travail, des entreprises qui sont maîtres dans l'architecture de la surveillance.

> « La forme-prison préexiste à son utilisation systématique dans les lois pénales. Elle s'est constituée à l'extérieur de l'appareil judiciaire, quand se sont élaborées à travers tout le corps social, les procédures pour répartir les individus, les fixer et les distribuer spatialement, les classer, tirer d'eux le maximum de temps, et le maximum de forces, dresser le corps, coder leur comportement continu et les maintenir dans une visibilité sans lacune, former autour d'eux un appareil d'observation, d'enregistrements et de notation, constituer sur eux un savoir qui se centralise et s'accumule » (p.268).

La dernière partie consacrée à la prison est peut-être la plus bouleversante. Commenter un tel extrait sur ce qu'il apporte est presque trop en faire. Qui sont dans l'entreprise les individus qui expriment leur religion ? Comment le sait-on ? Que sait-on ? Que cela n'ait pas eu d'incidence sur quoi que ce soit n'est pas le sujet, que sait-on ? Quelle est la norme comportementale ? Comment faire tendre vers elle ceux qui en sortent ? Que vont penser nos clients de ce signe ou de cette inclinaison ? Eux qui sont irréprochables parce qu'ils nous paient.

> « Le délinquant se distingue de l'infracteur par le fait que c'est moins son acte que sa vie qui est pertinente pour le caractériser » (p.292).

Et puis qui sont les délinquants ? Ceux qui expriment ? Quand l'entreprise a trouvé son délinquant comme la prison a pu le faire, quoi de plus étonnant que les accusés cherchent à s'en échapper, ou plutôt à ne jamais y entrer… Le souhait de régulation du fait religieux au travail est un souhait de liberté. A ce titre, les politiques d'inclusion, par la réforme des pratiques mais aussi des façons de penser, peuvent constituer un « redressement moral ». Il ne nous faut pas oublier que de grands dictateurs se justifiaient par la liberté.

Le croyant peut être en situation professionnelle, et c'est un sceptique qui vous l'écrit, balloté entre inclusion et exclusion de sa dimension religieuse et ce nous l'avons vu avec des incidences sur son parcours et son sentiment à l'égard des organisations qu'il fréquente. Dans une société historiquement - et de plus en plus - tentée par la surveillance des foules, il convient d'avoir à l'esprit un principe qui pourrait nous protéger de certains comportements excluant : **il ne faudrait surveiller que ce qui doit l'être, et ne punir que ce qui le mérite vraiment, en particulier lorsque la liberté est la règle, si l'on peut parler ainsi : il y a là des enjeux de dignité et de décence.**

Entre la prison neutralisante et la prison inclusive, il y a certainement une voie médiane, c'est à nous de l'inventer pour l'entreprise. Pour les agents, nous avons à comprendre qu'ils servent une cause plus grande qu'eux, absolument colossale, qui est celle de l'égalité. Et s'il est compliqué pour l'organisation de concevoir qu'elle n'est pas la seule entité vers laquelle les individus s'inclinent en cérémonies (entretiens d'évaluation, entretien de recrutement, team building et autres grands messes annuelles etc.), il est utile que ses dirigeants puissent lire cet extrait de Foucault, pour peut être s'y reconnaitre un peu :

> « C’est pour une bonne part, comme force de production que le corps est investi de rapports de pouvoir et de domination, mais en retour sa constitution en tant que force de travail n’est possible que s’il est pris dans un système d’assujettissement […] ; **le corps ne devient force utile que s’il est à la fois corps productif et corps assujetti** » (p.34).

Et si dans nos exemple teintés d’injustice perçue, **le pratiquant** était comme le criminel après l’émergence de réforme pénale, c'est-à-dire **considéré comme en dehors de la société, et qu’il faudrait donc au mieux le contrôler sinon l’extraire**. L’extraire de fait, par les pratiques, les discours, les valorisations de différences plutôt que des communes, pour le conduire vers des structures composées de semblables, eux-aussi considérés comme criminels, dans des prisons qui construisent elles aussi une forme de délinquance, et encouragent à la récidive, au renforcement de la pratique, qui aura elle aussi un effet (et un rôle) dans la justification des restrictions en dehors de ces structures.

Restreindre se confond parfois avec soigner, et autoriser aussi, nous l’avons vu avec EMANCE, restreindre ou autoriser pour questionner, dans une société de surveillance qui se respecte, mais qui ne respecte pas toujours les individus. Foucault permet aussi d’ouvrir cette boite noire.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce travail de recherche **s'inscrit dans la lignée des travaux concernant l'impact des faits religieux sur le management et les organisations** (Barth, dir., 2012 ; Bennani et Barth, 2012 ; Galindo et Surply, 2010,2013 ; Galindo et Zannad, 2012, 2014 ; Hennekam et al., 2018 ; Honoré 2013, 2014, 2018a, 2018b ; Honoré et al., 2019).

L'étude du lien entre religion et management a pu être abordée de manière plus large, par exemple en étudiant le lien entre religion et marketing, ou le lien entre les valeurs du dirigeant et son mode de management. Les points de convergence entre la finance et la croyance ont également fait l'objet d'une littérature relativement importante, tout comme ceux concernant la spiritualité. Nous distinguons au total **sept orientations de recherche pour l'étude du lien entre religion et management** (Volia et al., 2019 et Partie 1 – Chapitre 3).

Au plan international, la littérature est abondante sur les impacts de la spiritualité et de la religion au travail (SRW), avec historiquement une approche centrée sur les ressources de ce phénomène et une difficulté à distinguer spiritualité et religion (Karakas, 2010). **Les travaux s'intéressent largement aux individus, en donnant la priorité à leurs revendications religieuses, leurs souhaits d'expression de foi au travail** (Miller, 2007), **plutôt qu'au bon fonctionnement de l'entreprise** (Honoré, 2018b). Les apports de la spiritualité et de la religion au travail y sont présentés comme permettant l'engagement, la créativité ou encore l'épanouissement (Partie 1 – Chapitre 3 – Section 1).

Le contexte français de séparation (Loi de 1905, Loi de 2004), mis en perspective de la dynamique à l'œuvre de sécularisation (Dargent, 2010 ; Honoré, 2018 *working paper*), mais aussi **d'un retour du religieux**, chez une frange minoritaire de citoyens français (Tribalat, 2013), et de **l'émergence de cultes récents**, **contribuent à l'entrée de cette question dans le débat public**. Quelques éléments historiques marquent des ruptures, nous ne retiendrons pour cette conclusion que l'affaire des étudiantes voilées de Creil, et celle de la Crèche Baby-Loup[1] (*Figure 1*), qui donnent lieux à des sagas médiatiques et judiciaires

[1] Hugo Gaillard : https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113 (consulté le 02/07/2019)

importantes. **La proximité du sujet avec le champ politique est notoire, et les exemples ne manquent pas**[1][2].

Le droit applicable à l'entreprise privée n'est pas identique à celui qui s'applique à la fonction publique (Loi de 1905, Circulaire des absences pour fêtes etc.), ce qui a pu induire des confusions à la fois pour les salariés mais aussi pour les décideurs, et ceux en charge d'appliquer la loi. La consolidation de la jurisprudence donne des éléments tangibles sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour accompagner son management de proximité dans cette régulation[3] bien que le droit ne puisse pas tout régler[4].

Dans l'entreprise privée, c'est la liberté de culte qui prévaut, puisque la loi de 1905 ne la concerne pas. Certaines restrictions sont possibles en fonction de critères d'hygiène, de sécurité, de prosélytisme, de bon fonctionnement et d'intérêt commercial, bien que ce dernier critère ait été étudié comme plus fragile juridiquement (Hamber, 2016). Depuis 2016, il est possible d'introduire ces restrictions, qui doivent de même rester justifiée par la nature de la tache et proportionnées au but recherché, au règlement intérieur de l'entreprise (Loi Travail II et code du travail).

Toutefois, puisque cette consolidation est récente, et parfois empreinte de faux semblants[5]**, les organisations semblent pour certaines être en phase transformationnelle vers la définition de ce qui est décrit en littérature comme étant une posture.** Les difficultés pour les organisations se posent à deux niveaux : comment définir sa posture, et comment en garantir l'application ? D'ailleurs bon nombre de décideurs appliquent une stratégie de déni, et nient l'existence même de comportements religieux au travail. Par la compréhension des règles autonomes et la définition de règles de contrôle (Raynaud, 1979), la démarche transformationnelle tend vers une régulation conjointe (Galindo et Surply, 2010).

Dans la fonction publique, le principe est la neutralité, les agents ne peuvent pas exprimer leur religion au travail, et ce pour répondre à l'impératif Républicain d'égalité des usagers devant le service public. Les agents sont donc supposés neutres, et la posture est

---

[1] Hugo Gaillard : https://theconversation.com/la-liberte-de-culte-le-maire-et-le-magasin-de-vetements-79608 (consulté le 02/07/2019)
[2] Hugo Gaillard : https://theconversation.com/hijab-decathlon-la-liberte-du-commerce-face-aux-valeurs-112575 (consulté le 02/07/2019).
[3] Hugo Gaillard : https://theconversation.com/faits-religieux-au-travail-de-lemergence-a-lencadrement-par-le-droit-et-le-management-81971 (consulté le 02/07/2019)
[4]Géraldine Galindo : https://theconversation.com/non-le-droit-ne-peut-tout-regler-en-matiere-de-religion-en-entreprise-75160 (consulté le 02/07/2019)
[5] Lionel Honoré : https://theconversation.com/les-faux-semblants-des-arrets-de-la-cour-de-justice-de-lunion-europeenne-sur-le-voile-au-travail-72291 (consulté le 02/07/2019)

de facto supposée être une posture de refus. En 2016, un rapport sur l'application du principe de laïcité a été proposé mettant en avant un certain nombre de dysfonctionnements dans les relations entre agents, mais aussi auprès des usagers du service public.

En parallèle, les pratiques de personnalisation en GRH (Colle, 2006) **accompagnées d'une dynamique plus récente vers l'inclusion, dans le cadre des politiques diversité des entreprises mais aussi par des injonctions gouvernementales et politiques** (Lois Auroux et Aubry par exemple), **ont conduit les individus à souhaiter exprimer toutes les facettes de leur identité en contexte professionnel**. La rencontre entre ce mouvement de sécularisation qui relègue les croyances à la sphère privée et les injonctions à l'inclusion qui ressemblent à un « venez comme vous êtes », **ont révélé le fait religieux au travail, impliquant par-là une nécessité de gestion (« un objet de management[1] »), par des organisations « sur le qui-vive[2] » et « préoccupées[3] » par le sujet et en recherche de repères, souvent démunies** (Galindo et Zannad, 2012). La diversité constitue en effet un défi majeur posé aux entreprises (Bruna, 2018 ; Perreti, 2015), et l'étude de sa composante religieuse en est encore à ses premiers pas (Partie 1 – Chapitre 3).

La prise en compte tardive de la recherche menée sur des terrains français de cet état de fait est indéniable (Barth, 2012, Thévenet, 2011). Toutefois, les travaux portent notamment sur la définition d'une politique de régulation de ce phénomène, et l'établissement par certaines structures de guides à destination des managers et des encadrants opérationnels. Toutes les structures n'en sont toutefois pas dotées, et les contextes sont très divers, tout comme les choix des organisations[4]. La dernière en date, Total, a par exemple dans son guide répertorié les pratiques par religion, et s'est positionné à leur sujet (avec une ingérence théologique dans le choix des pratiques en passant).

Les études font apparaitre plusieurs postures, du déni le plus complet à l'acceptation (Galindo et Zannad, 2012, 2014) **en passant par des accommodements raisonnables, mais**

---

[1] Lionel Honoré : https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-un-phenomene-devenu-objet-de-management-105896 (consulté le 02/07/2019)
[2] Géraldine Galindo : https://theconversation.com/des-entreprises-toujours-sur-le-qui-vive-face-a-la-religion-116855 (consulté le 02/07/2019)
[3] Géraldine Galindo : https://theconversation.com/comment-apprehender-le-fait-religieux-dans-les-entreprises-73888 (consulté le 02/07/2019)
[4] Géraldine Galindo : https://theconversation.com/priere-de-gerer-la-religion-dans-le-contexte-du-travail-des-petits-pas-pour-de-grandes-avancees-89221 (consulté le 02/07/2019)

qui ne sont pas considérés de la même manière en France, ou c'est plutôt le salarié qui accommode raisonnablement sa pratique aux contraintes de l'entreprise[1].

La recherche francophone met l'accent sur les régulations (Galindo et Suprly, 2010) **et sur la caractérisation du fait religieux au travail** (Honoré, 2013, 2014, 2016, 2018b, 2018b ; Rapports de l'OFRE depuis 2013) **alors que d'autres travaux s'intéressent plus particulièrement à la place du manager, et son rôle** (Guillet et Brasseur, 2018, 2019 ; Hennekam et al. 2018, Honoré, 2016 par exemple). **L'objet de notre recherche concerne le premier axe, les postures de régulation du fait religieux.**

Cet état de fait peut induire à l'échelle opérationnelle, à la fois pour ceux qui « subissent » les postures de régulation et pour ceux qui les exercent, des perceptions d'injustice. **La littérature a largement proposé un appel à étudier la régulation du fait religieux sous l'angle des théories de la justice organisationnelle** (Galindo et Zannad, 2014 ; Gomez, 2012 ; Hennekam et al., 2018 ; Jones, 2016 ; Thévenet, 2011).

Les quatre dimensions de justice mobilisées par la littérature (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle ; Synth : Colquitt et al., 2001) et une approche par le climat de justice (Neumann et Bennett, 2000 ; 2002) ont été mobilisées pour répondre à notre problématique de recherche suivante : ***Comment la justice organisationnelle peut-elle contribuer à l'élaboration de pistes de régulation du fait religieux au travail ?***

Pour y répondre, et parce qu'une telle méthodologie n'a pas encore été utilisée en littérature, bien que les travaux de Galindo et Zannad (2014) mobilisent une approche comparative, nous avons choisi de conduire **une étude de cas multiples enchâssée** (Yin, 2009), selon une **méthodologie qualitative, reposant sur des entretiens semi directifs** (53 ont été conduits et 43 retenues pour l'analyse), **de l'observation participante ou non participante, et une analyse documentaire interne et externe** (règlements, guides, procédures, procédures internes en cours d'élaboration).

Les unités d'analyse que nous avons retenues sont celles issue de la littérature, et notamment des travaux d'Honoré, en recherche (2013), ou en collaboration avec l'OFRE et l'Institut Randstad et désormais l'Institut Montaigne (2013 – ce jour), ou le rapport de l'IMS : **demandes d'absence pour participer à une fête ou un office religieux (1) ; port d'un signe religieux au travail (2) ; demandes d'aménagement horaires dans le cadre de la**

[1] Lionel Honoré : https://theconversation.com/religion-au-travail-perspectives-europeennes-et-outre-atlantique-75416 (consulté le 02/07/2019)

pratique d'un jeûne (3) ; la réalisation de la prière sur un temps de pause (4) ; le prosélytisme (5) ; le refus de réaliser une tache pour des raisons religieuses (6) ; le refus de travailler avec une personne du sexe opposé (7). Nous avons également proposé un pas de coté à l'échelle des récits de vie de salariés (Heinich, 2009), pour étudier la question des choix de carrière.

Pour cette étude de cas, nous avons proposé de confronter nos individus à des unités d'analyse qui sont les catégories de fait religieux au travail, à la fois pour déterminer la position qu'ils envisagent de leur organisation face à telle ou telle catégorie (Partie 3 – Chapitre 1), mais aussi pour recueillir les perceptions de justice concernant la posture de l'entreprise (Partie 3 – Chapitre 3). **Les données ont été traitées de manière abductive, via un codage théorique.**

Nous avons choisi **quatre cas significatifs** : **ALIMENTARUS qui est une multinationale intervenant dans le secteur de la restauration collective**, qui compte 9000 salariés en France ; **COLLECTISTE, qui est une collectivité territoriale** de 300 agents dans la Sarthe; **EMANCE, une SS2I qui discute les questions religieuses au travail** sous l'impulsion de son dirigeant (Gaillard et Jolivet, 2019), et enfin **OPENISLA, qui est une entreprise affinitaire, dont le fonctionnement repose sur les préceptes de l'islam**, et qui intervient dans le secteur du commerce de gros de produits *hallal* en région parisienne. **Les noms des entreprises et des individus sont attribués par l'auteur, puisqu'il s'agissait dans tous les cas d'une condition d'accès au terrain.**

Les résultats laissent apparaitre pour les quatre cas que nous avons retenus, **que les postures affichées et effectives diffèrent parfois fortement (QR1)**. **Le droit à lui seul ne suffit pas à diffuser une posture, et des diversités d'appropriation du droit sont perçues**. Ainsi, nous distinguons, grâce à la comparaison des positionnements des individus en fonction de nos unités d'analyse que **lorsque la posture n'est pas partagée, cela laisse libre cours à un positionnement plus individuel, lié aux convictions personnelles, qui remet en cause la neutralité nécessaire face à un fait religieux recommandée par la littérature** (*Proposition de recherche 1.1*).

Pour auditer une posture, il convient donc de confronter la posture théorique, c'est-à-dire celle qui est définie par la « tête de pont diversité » de l'organisation auditée, à la posture empirique, en interrogeant des individus de tous niveaux et de toutes responsabilités attribuées, pour évaluer son degré de partage, son degré de clarté, mais aussi les perceptions

de justice associées. **Cette posture théorique trace la ligne de régulation du fait religieux par rapport aux unités d'analyse étudiées** (*Proposition de recherche 1.2*).

La posture affichée et la posture empirique diffèrent fortement pour nos cas ALIMENTARUS et COLLECTISTE (Tableau 39). Pour la première structure, il s'agit d'un problème de clarté et de partage, alors que pour COLLECTISTE, c'est un problème de clarté du positionnement au regard de la loi. Plusieurs individus n'adoptent pas la même posture par catégories de fait religieux au sein de la structure (Figure 6).

Nous constatons que certaines unités d'analyse ne sont pas applicables aux cas. C'est le cas du prosélytisme pour EMANCE, et du refus d'exécuter une tache pour OPENISLA. Pour le premier cas, notre unité d'analyse n'a pas été claire pour les individus de l'entreprise, qui discutent les questions religieuses par des temps dédiés, qui peuvent ressembler à des temps prosélytes. Pour la seconde, l'entreprise intervenant sur un marché confessionnel, avec un effectif mono confessionnel, il apparait impossible pour les individus qu'on leur demande de réaliser une tache contraire à leurs principes, qu'ils partagent avec leur dirigeant. Cela va dans le sens de certains travaux d'historiens ou de sociologues, qui **remettent en question nos grilles de lectures actuelles pour comprendre des religions qui viennent d'un autre horizon culturel et d'une autre histoire** (Tribalat, 2013). Cela s'inscrit également dans les précautions méthodologiques nécessaires à tout travail de recherche (Partie 2 – Chapitre 1). **A ce titre, cette thèse a été très formatrice.**

Les postures qui apparaissent existent dans la littérature pour certaines d'entre-elles, à savoir le déni ou le refus, l'accommodement raisonnable et l'acceptation (Bennani et Barth 2012 ; Galindo et Zannad, 2012, 2014), bien que nous relevons d'autres formes de régulation, non évoquées en littérature, notamment la posture que nous appelons intégrative (EMANCE). Ce fonctionnement n'est pas sans faire écho à une application de la « stratégie de recherche du commun » évoquée par Hennekam et al. (2018), bien que ces travaux étudient le comportement individuel du manager.

L'étude nous a permis de dresser les postures des organisations étudiées (*Proposition de recherche 1.3*). **Notre premier cas est en cours de transformation et de définition de sa posture, qui semble tendre vers un modèle d'acceptation**. Cette posture d'accommodements raisonnables et plus largement du traitement au cas par cas peut générer des problèmes de partage de la posture du *top management* vers l'opérationnel.

L'entreprise ALIMENTARUS, tend vers une posture d'acceptation, mais le manque de clarté et de partage induit une inertie dans les comportements dispersés par exemple entre les sites, entre les signes affiliés à telle ou telle religion, et entre le siège et les restaurants (le contact client est fréquemment avancé comme argument pour appuyer la régulation).

Le second cas est celui d'une collectivité territoriale. Il nous permet de constater que la neutralité peut contenir une part d'accommodements raisonnables en interne, et ce de manière aléatoire au sein des services. Finalement, la neutralité n'annihile pas le fait religieux, elle induit sa dissimulation, le rend suspect et « déviant » (Honoré, 2018).

La troisième structure, EMANCE, intègre le fait religieux à son fonctionnement par des temps de débat et en quelque sorte lui attribue une étiquette systématique (Honoré, 2018). En échange, ces temps de débat concernent la religion.

Pour la quatrième organisation, OPENISLA, il s'agit d'une entreprise affinitaire, avec un effectif mono confessionnel, ce qui génère d'ailleurs un effet de réputation à l'intérieur de la communauté de croyants. **La liberté de religion y est totale, et facilitée, avec une salle de prière.**

Les résultats confirment également l'influence des niveaux sociétaux, organisationnels et individuels pour étudier notre sujet (Galindo et Surply, 2010). Ces niveaux d'analyse permettent de mieux comprendre les postures théoriques notamment. Le besoin sociétal d'inclusion influence la politique diversité d'ALIMENTARUS, et il a conduit par le passé le dirigeant d'OPENISLA a une réaction inclusive, bien qu'il ait également été influencé par son vécu professionnel, et ses valeurs religieuses personnelles (Castro, 2002). Pour ALIMENTARUS, **l'appartenance à un groupe international est également un facteur important** (Gomez, 2012, avait évoqué cet élément).

Une fois les postures clairement établies, nous avons cherché à définir ce qui pouvait distinguer, dans la perspective de recherche des ressemblances/différences (Ayache et Dumez, 2011), toujours sur la base de nos unités d'analyse. Les perceptions de justice organisationnelles de ces postures ont également été comparées (QR2, Tableau 38).

Deux unités d'analyse divisent nos cas, il s'agit du voile (UA2) et de la prière (UA4). Notons que selon les cas, les UA ne sont pas considérées de la même manière en interne. En reprenant la typologie d'Honoré (2018), le voile est par exemple étiqueté chez

OPENISLA, déviant chez ALIMENTARUS et transgressif chez COLLECTISTE (Tableau 40, adapté de Honoré 2018). Ces unités d'analyses représentent tout de même **36,5% des faits religieux rencontrés** par les individus ayant répondu à l'étude de l'OFRE (2018, en retenant également l'item « prière sur le temps de travail », et 30% sans le retenir).

Les unités d'analyse du refus d'exécuter une tache (UA6) et refus de travailler avec une personne du sexe opposé (UA7) font l'objet de perceptions de justice dans tous les cas lorsque les structures se positionnent en interdiction (*Proposition de recherche 2.1.2*). Elles représentent **8,5% des faits religieux rencontrés** (OFRE, 2018).

Les unités d'analyse aménagement horaires pour un jeûne (UA3) et demande d'absence pour fêtes religieuses également (UA1), sous réserve de cohérence dans les autorisations d'absences (*Proposition de recherche 2.1.2*), **sont perçues comme justes.** Elles représentent **36% des faits religieux rencontrés** (OFRE, 2018).

Les UA6 et 7 sont transgressives dans tous les cas, alors que les UA1 et 3 sont étiquetées. Il convient toutefois pour ces dernières, d'apporter une réponse qui ne génère pas d'inégalité interne au sujet (entre religions, entre fêtes etc.) **ou externe au sujet** (entre demandes d'absences relevant d'un autre motif). Plus généralement l'étude du climat de justice (Neumann et Bennett 2000, 2002) **permet de mettre en lumière un besoin de dignité dans les structures qui adoptent des postures de régulation plus marquées. Ce sont les postures relatives aux signes d'extériorisation qui distinguent les postures** (signes religieux et prière, *Proposition de recherche 2.2*).

Les croyants semblent ressentir un climat de surveillance dans les entreprises ALIMENTARUS et COLLECTISTE, alors qu'ils témoignent d'une forte liberté qui renforce à la fois leur sentiment d'être traité avec dignité, et que l'on respecte leurs droits. L'identification de la source de la justice/de l'injustice (Li et Cropanzano, 2009) permet des constats divers : chez EMANCE et OPENISLA, c'est le dirigeant, dont les convictions imprègnent fortement le fonctionnement. Le climat de surveillance vécu dans les expériences passées est également mis en lumière.

Chez ALIMENTARUS, c'est l'entreprise, par sa politique d'inclusion inégalement appliquée, alors que chez COLLECTISTE, c'est l'équipe d'élus et la direction générale, qui n'appliquent pas complètement la loi (application inégale de la neutralité entre les sexes, et non application de la circulaire liée aux absences pour fêtes religieuses).

Dans tous les cas, la comparaison entre groupes identifiés existe : les croyants pratiquants chez EMANCE, les musulmans chez ALIMENTARUS, COLLECTISTE et OPENSISLA. Ces comparaisons se font en interne (entre croyants de l'entreprise) **et en externe** (entre coreligionnaires lors de la fréquentation des offices).

Les résultats laissent également envisager une évolution des dimensions importantes au cours de la carrière, et des processus de révision de la justice perçue a posteriori, à l'occasion de nouvelles expériences. Le lien avec l'attachement organisationnel est également confirmé (Cropanzano et al., 2001).

Finalement ce travail permet des recommandations managériales transversales, avec la nécessité de centrer la régulation sur le travail pour garantir la neutralité du décideur (Honoré, 2018), et celle d'adopter une posture à la fois claire et partagée (Figure 7, *Proposition de recherche 3.1*). Pour l'être, la posture doit donc reposer sur la loi, être appliquée de manière cohérente en interne (régulations liées au FRT) et en externe (régulations liées à d'autres situations managériales), mais aussi être inscrite dans une vision globale (*Proposition de recherche 3.2*). Le manager de proximité apparait dans un rôle charnière, à la fois confronté et chargé de réguler (Day, 2002 ; Honoré, 2016 ; Hennekam et al., 2018 ; Sprimont et Cintas, 2018). Des recherches complémentaires méritent d'être menées sous l'angle du rôle, et du comportement organisationnel (Guillet et Brasseur, 2019).

Le FRT ne doit générer ni de passe droit ni constituer un motif de discrimination. Nos travaux replacent donc la diversité comme une question pleinement stratégique, et une nécessité de prise en compte transversale, par une réflexion liée aux processus. Dans ce cadre, la mise en conformité avec le droit n'est qu'une étape de la démarche transformationnelle (Galindo et Zannad 2010, 2012 ; Bruna et al. 2018) à conduire pour les entreprises, et ancrer la « maturité » (OFRE, 2018) du fait religieux dans le réel.

Des précautions restent nécessaires pour ne pas assigner les croyants à résidence religieuse par des dispositifs d'inclusion qui seraient des injonctions s'appliquant de manière non proportionnées (charlottes couvrantes, salles de prière etc.). C'est le champ des possibles qu'il faut ouvrir, parce que la loi le présuppose, mais jamais au détriment de l'activité de l'entreprise qui doit être considérée en priorité (Honoré, 2018b).

Coupler les démarches de sensibilisation à l'inclusion avec la diffusion large d'une culture laïque est une piste intéressante également. Cette culture laïque aura des effets bénéfiques à la fois pour les secteurs privé et public. Ce principe et l'esprit qui en découle

offrent des perspectives dont il sera dommage de se priver. Cette diffusion peut passer par des relais, par les services diversité ou des comités relatifs à l'application de la laïcité dans la fonction publique. C'est une véritable réforme culturelle qui est nécessaire chez ALIMENTARUS et COLLECTISTE, ce qui confirme l'intérêt d'étudier le sujet sous l'angle de la gestion du changement.

Le FRT apparait dans bien des cas comme étant un sujet de management comme les autres, non spécifique (Honoré, 2018b). **Durant la démarche transformationnelle, les organisations devront aussi veiller à ne pas créer de nouvelles injustices perçues par les mesures qu'elles pourraient prendre** (dignité des locaux, pas de généralisation abusive de tenues, travailler sur les salles de méditation en excluant la prière[1], etc.). **La JO offre donc à la fois des apports en matière de diagnostic, et un apport prospectif pour les décisions et choix à venir.**

Ce sujet laisse envisager des perspectives de recherche encore importantes, par exemple via une étude de cas sur une entreprise qui a utilisé le règlement intérieur pour réguler l'expression religieuse (*annexe 15*), mais aussi en intensifiant le travail de recherche sur le secteur public, encore trop peu étudié à ce jour (King, 2007 notamment). Enfin, la question de l'alimentation, qui plus est sur un temps de repas qui est à la frontière entre la vie professionnelle et personnelle peut être abordée, dans le sillage des travaux proposés par Banon (2016).

Le climat de surveillance particulièrement marqué à l'encontre des croyants musulmans ressort de l'analyse, et nous la complétons par une relecture du sujet par le *Surveiller et Punir* du philosophe Michel Foucault (1975). Si le parallèle entre l'entreprise et la prison peut paraître forcé (bien que l'auteur s'y aventure lui-même), plusieurs éléments issus de l'ouvrage appuient la nécessité pour les organisations de sortir de ce climat de surveillance aux conséquences que nous avons étudiées.

Par son décryptage, **Foucault offre peut être une idée de ce qu'il ne faudrait pas faire**, et en tous cas **un aperçu de ce que peuvent ressentir certains individus lorsqu'ils expriment leurs convictions religieuses au travail.** Il interroge nos pratiques managériales et notre rapport à la règle et ses modalités d'application opérationnelle, et le climat qu'elles peuvent induire. **Un climat en matière de justice notamment, qui peut avoir des effets sur les**

[1] Lionel Honoré : https://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843 (consulté le 02/07/2018)

choix de carrière, et sur le marché du travail au sens large, quand le climat n'est pas à l'inclusion, le risque de fuite semble important (Partie 3 – Chapitre 2).

La posture, la règle, le règlement, la procédure, l'ordre, ne peuvent avoir comme seul impératif le fonctionnement de l'activité économique. **Ouvrir la régulation du fait religieux aux subjectivités par le manque de clarté ou de partage, conduit à l'inconfort de toutes les parties, aux conséquences importantes pour les carrières, et le ressenti vis-à-vis des organisations, et des individus qui les conduisent. L'entreprise est affaire de société.**

Une posture centrée sur le travail, déjà préconisée en recherche (Honoré, 2013, 2016, 2018b), permet à la fois d'être **en phase avec le contexte français de liberté comme *a priori*, d'éliminer les pratiques discriminatoires ou favorisant le sentiment d'exclusion**, d'autant que nos résultats attestent que **les actions de régulation, lorsqu'elles émanent des nécessité de fonctionnement et de travail sont majoritairement perçue comme justes** (QR3).

Une conciliation des perceptions individuelles et des objectifs communs par le travail en somme : voici quelques éléments pour un programme managérial de régulation du fait religieux au travail dans les organisations françaises.

Bibliographie

Note : Pour la bibliographie, nous avons utilisé les normes suivantes :
- *Pour un livre :* **NomAuteur, InitialePrénomAuteur. (Année)**. *TitreLivre, Édition, Ville, Pays/Etat.*
- *Pour un article :* **NomAuteur InitialePrénomAuteur & NomAuteur InitialePrénomAuteur.** ***(Année)***. « TitreArticle ». *TitreJournal,* Volume(numéro), page debut – page fin.

Abercrombie N., Hill S. & Turner B.S. (2000). « Participant Observation ». in *Dictionary of Sociology* (4th ed.), New York: Penguin Books.

Acquier A., Gond J.P. & Igalens J. (2005). « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion*, Université de Toulouse 1, n°166.

Adams J.S. (1963). « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.

Adams J.S. (1965). *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*, New York, Academic Press, vol. 2, p.267-299.

Agnès B. (2013). « Le pèlerinage aujourd'hui : entre socialité et hagiothérapie », *Questions de communication*, 1, n° 23.

Alder G. S. & Ambrose M. L. (2005a). « An examination of the effect of computerized performance monitoring feedback on monitoring fairness, performance, and satisfaction », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 161–177.

Alder G. S. & Ambrose M. L. (2005b). « Towards understanding fairness judgments associated with computer performance monitoring: An integration of the feedback, justice and monitoring literature », *Human Resource Management Review*, 15, 43–67.

Alder G.S. & Tompkins P.K. (1997). « Elecronic performance monitoring: an organizational justice and concertive control », *Management Communication Quarterly*, February, 10(3), 259-288.

Allard P. & Benchabane D. (2010). « La finance islamique : modèle alternatif, postiche ou pastiche ? ». *Revue française d'économie*, volume xxv(4), 11-38. doi:10.3917/rfe.104.0011.

Ambrose M. L. & Alder G.S. (2000). « Designing, implementing, and utilising computerized performance monitoring: enhancing organizational justice », *Research in personal and Human Resources Management*, 18, 187-219.

Ambrose, M.L. & Marshalls. (2003). « Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust », *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 295-305.

Ancarani A., Ayach A., Di Mauro C., Gitto S. & Mancuso P. (2016). « Does Religious Diversity in Health Team Composition Affect Efficiency? Evidence from Dubai ». *British Journal of Management*, Volume 27, Issue 4, pp.740-759

Aquino, K., Griffeth, R.W., Allen, D.G., & Hom, P.W. (1997). « Integrating justice constructsintothe turnoverprocess: A test of a referent cognitions model ». *Academy of Management Journal*, 40, 1208-1227.

Arnaud S., Frimousse S. & Peretti J.M. (2009). « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, Aout, n° 28, p. 294-314.

Attuel-Mendes L., Ashta A. & Pic, E. (2012). « La finance responsable face aux grandes religions ». in **Barth I. (coord.).** *Management et Religions*, Editions EMS pp 171-186.

Audet & Parissier (2013). « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion.de la tradition à l'originalité », *Recherches qualitatives* , Vol. 32(2), pp. 1-12.

Ayache M. & Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective? ». *Le Libellio d'Aegis*, 7 (2 - Eté), pp.33-46.

Baard P. P., Deci, E.L. & Richard M. R. (2004) « Intrinsic Need Satisfaction : A Motivational Basis of Performance and Well-Being in two Work Settings ». *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

Banon P. & Chanlat J., (2014). « III. La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines. » in Dauphine Recherches en Management éd., *L'état des entreprises*, 2014 (pp. 31-44). Paris: La Découverte.

Banon P. (2005). *Dieu et l'entreprise : Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions d'Organisation, Paris.

Banon P. (2017). *Marianne en péril. Religions et laïcité : un défi français*, Presses de la Renaissance, Paris.

Banon, P. (2013) « Alimentation sacrée et restauration collective : pour mieux comprendre les particularismes alimentaires religieux et leur gestion dans l'entreprise » Chaire Management et Diversité, Fondation Paris-Dauphine

Banon, P. (2017). « Sacred food at work canteen : for a better understanding of religious specificities and their management at the workplace » in Ozbligin M. & Chanlat J-F. (coord.) *Management and diversity : thematic approaches*, Emerald publishing Limited

Baron X. (2009). « De la règle à la norme, l'imaginaire religieux revient. » *L'Expansion Management Review*, 133(2), 114-121.

Barreau, H. (2013). Conclusion. Dans *L'épistémologie* (pp. 120-123). Paris: Presses Universitaires de France

Barth I. & Martin Y-H. (2014), *La Manager et le Philosophe*, Editions Le Passeur, Paris.

Barth I. (dir. 2012), *Management et Religion*, Editions Management et Société, Paris.

Baubérot, Jean (2006). « La laïcité en crise ? Une conquête toujours en devenir », *Informations sociales*, Aout, n°136, p.48-59.

Baumard, P. & Ibert, J. (2014). *Méthodes de recherche en management*. (R.A Thiétart et al.). Dunod, 4ème Edition, Paris.

Becuwe A. (2014). « Thèses soutenues ou en cours sur « Religions et Management » », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2014/4 (n° 13), p. 82-85.

Ben Fekih Aissi, L. & Neveu, V. (2015). Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97(3), 39-57.

Benabdallah M. (2017). « Understanding the French collective unconscious for buying halal meat: Local butcher vs supermarket. » *La Revue des Sciences de Gestion*, 285-286(3), 71-75.

Benaïssa H. (2015), « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France. » *Entreprises et histoire*, 81(4), 111-125

Benaïssa, H., Boyer, P., Mathieu, S., Pelletier, D. & Wolmark, C. (2015). « Les religions dans l'entreprise. » Entreprises et histoire, 81(4), 126-142. doi:10.3917/eh.081.0126.

Bender A. F., (2004). « Egalité Professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances », *Revue Française de Gestion*, N° 151.

Benefiel M., Fry L.W. & Geigle D. (2014). « Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research ». *Psychology of Religion and Spirituality*, vol. 6, n°3, p. 175-187.

Bennani A. & Barth I. (2012), « L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés. Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques. » In Barth I. (coord.) *Management et Religions*, Editions EMS pp 41-61.

Bennani A. (2012). « La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales. Le cas de la religion musulmane dans les entreprises françaises». Thèse de doctorat, dir. **Barth I**., Université de Strasbourg, Ecole Doctorale Augustin Cournot, Laboratoire HuManiS.

Berger P. E. (1999). *The Desecularization of the World. Resurgent Religion and World* Politics, Grand Rapids, Eerdmans.

Berthoin-Antal A. & Frémeaux S. (2013). « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail : trois théories pour un management non instrumental du travail. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, 2013, pp.3-18.

Besnier J-M. & Perriault J. (2013). « Introduction générale », *Hermès, La Revue*, 3, n° 67.

Bessire D. & Mesure H. (2012), « La dimension spirituelle de l'entreprise : de l'occultation à la reconnaissance. » in Barth I. (coord.) *Management et Religions*, Editions EMS Editions

EMS pp 41-61.

Beugre C.D. (1998). « Understanding Organizational Insider-Perpetrated Workplace Aggression: An Integrated Model », *Research in the Sociology of Organizations*, 15, pp. 163-96.

Bianco J. (2015). « La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée. » *Après-demain*, 34, nf(2), 12-13.

Bies R. J. (2001). International (in)justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg & Cropanzano R. (coord.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118), Stanford University Press: Stanford.

Bies R.J. & Moag J.S. (1986) « Interactional justice: communication criteria of fairness », in **Sheppard R.J. L. & Bazerman M.H.**, *Research on negociation in organizations*, Greenwich press p.43-55.

Borstorff C., Cunningham J. & Clark. J. (2012). « The communication and practice of religious accommodation: Employees perceptions », *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 17, n°4, p. 24-37.

Bouard I. (2005). « Regard anthropologique sur les interdits alimentaires », *Les Cahiers Dynamiques*, 1/2005 (n° 33), p. 25

Bouchikhi H., Kimberly J.R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIème siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3, p.114-121.

Boudefoua H. (2011). « L'évolution de l'expression religieuse en entreprise par la posture réflexive. » *Colloque management et religion*, Aug 2011, Université de Strasbourg, France.

Bourdieu P (1986). « L'illusion biographique », *Actes de recherches en sciences sociales*, pp. 69-72.

Bourdieu P. (1978). « Sur l'objectivation participante. Réponse à quelques objections. », *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 23, septembre. Sur l'art et la littérature. pp. 67-69.

Boutin G. (1997) *L'entretien de recherche qualitatif*, Canada, Presse de l'Université du Québec.

Bouzar D & Bouzar L. (2009). *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise*, Albin Michel, Paris.

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

Bruna M. G. & Ducray L. F. (2018), « Repenser la diversité au travail à l'ère postmoderne », p. 189-212, in **Racine M., Hallée Y. (dir.)**, *Les diversités en milieux de travail. Discrimination, égalité des chances et inclusion*, Presses de l'Université Laval, décembre, Québéc, Canada.

Bruna, M. (2011). « Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. »

Management & Avenir, 43(3).

Bruna, M., Yanat, Z. & Tchankam, J. (2018). « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien ». *Question(s) de management*, 22(3)

Buchholz R.A. & Rosenthal S.B. (2005). « Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory ». *Journal of Business Ethics* , 58 : 137-148.

Byrne, Z.S. & Cropanzano R. (2001). « The history of organizational justice: The Founders Speak. In R. Cropanzano (coord.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Cailleba P. & Cuevas F. (2009). « Retour d'expériences sur le management de la diversité dans 250 entreprises françaises ». *Management & Avenir*, 28(8), 366-379

Caldwell C. (2011). *Une révolution sous nos yeux*, Editions du Toucan, 448p.

Camerman J., Cropanzano, R. & Vanderberghe C. (2007). « The Benefits of Justice for Temporary Workers », *Group and Organization Management*, 32 (2), 176-207.

Camus, S. & Poulain, M. (2008). « La spiritualité : émergence d'une tendance dans la consommation », *Management & Avenir*, 19,(5), 72-90.

Caron, I., Ayed, A.K. & Vandenberghe, C. (2013). « Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle, et engagement ». *Relations industrielles-Industrial Relations*, Vol. 68(1). 95-119

Cartwright S., & Holmes N. (2006). « The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism ». *Human Resource Management Review, 16*(2), 199-208.

Cash K.C. & Gray G.R. (2000), « A Framework for Accommodating Religion and Spirituality in the Workplace », *Academy of Management Executive*, 14, 124–133.

Cash K.C. & Gray G.R. (2000). « A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace », *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 3, p. 124–133.

Castro J. L. (2002), « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

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

Chamay J-P. (1994) *Lettre désolée à un ami arabe*. Maisonneuve et Larose, Paris.

Charpentier J-M. (2003). « *Le débat en entreprise ; communication et participation direct des salariés à EDF-GDF (1995-1999)* », Thèse de doctorat, Université Paris 13.

Chawla V. & Gruda S. (2010). « Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction, propensity to leave and job commitment: an exploratory study among sales

professionals ». *Journal of Human Values*, 16 (2), p. 157-167.

Chenigle S., Richard S. & Grima F. (2019), « La gestion de la révélation du voile au travail : Types et stratégies de dévoilement. ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Les GRH peut-elle sauver le travail ?* 13 au 15 novembre 2019 – IAE de Bordeaux/Kedge BS

Chessel M. & Pelletier D. (2015), « L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage. » *Entreprises et histoire*, 81(4), 5-14.

Chusmir L.H. & Koberg C.S. (1988), « Religion and attitudes toward work : a new look at an old question ». *Journal of organizationnal Behaviour*, vol 9, p.251-262.

Cialdini R. B. & Trost M. R. (1998), « Social influence: Social norms, conformity, and compliance ». in **Gilbert D. T. & Fiske S. T. (coord.)**, *The handbook of social psychology*, 4th ed., pp. 151-192. Boston: McGraw-Hill.

Cialdini R. B. (2003). « Crafting normative messages to protect the environment ». *Current Directions in Psychological Science*, 12, 105-109

Cialdini R. B., Reno R. R. & Kallgren C. A. (1990). « A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places » *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015-1026.

Cintas C. & Sprimont P-A. (2018). « Perceptions des managers français face à l'expression Religieuse au travail », congrès international francophone de l'AGRH, octobre 2018, Lyon.. *Congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines*, Oct 2018, Lyon, France.

Cintas C., Gosse B. & Vatteville E., (2012). « Quand l'identité religieuse devient une préoccupation du management des ressources humaines ». In **Barth I. (coord.)** *Management et Religions*, Editions EMS Editions EMS pp 82-98

Cintas C., Gosse B., & Vatteville E. (2013). « Religious identity: a new dimension of HRM? A French view ». *Employee Relations*, 35(6), 576-592

Cobb A.T., Wooten K. & Folger R. (1993) « Establishing justice in times of organizational change », *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 191-195.

Cobb A.T., Wooten K. & Folger R. (1995) « Justice in the making: toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development » in *Research in organizational change and development*, Vol.8, New York, Jai Press Inc, pp.243-295.

Cohen E. (1996), « Epistémologie des sciences de gestion », *Encyclopédie de Gestion*, décembre, volume 24.

Cohen-Charash Y. & Spector P. E. (2001). « The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), 278-321.

Colle R. (2006). « L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination », Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne.

Colquitt J.A. (2001) « On the dimensionality of organizational justice: A construct of

measure », *Journal of Applied Psychology*, 86 (3) pp.386-400.

Colquitt J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter C.O.L.H. & NG, K.Y . (2001). « Justice at the millenium : A meta-analytic reviewof 25 years of organizational justice research », Journal of Applied Psychology, 86, 425-445.

Côme, T. & Rouet, G. (2017). « Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : Le cas des universités françaises », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 28(4), 77-89.

Comte-Sponville A. (2006). *L'Esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Albin Michel

Corcuf P. (2016). *Pour une spiritualité sans dieux*, Les éditions Textuel, collection "Petite Encyclopédie Critique".

Cornet A. (2002). « Gendermainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quel impact pour la gestion ? » *Management international*, N° 7.1, pp. 1-10, Montréal.

Cropanzano R., Bowen D. E. & Gilliland W. (2007). « The management of organizational justice ». *Academy of management perspectives*, 21 (4), 34-48.

Cropanzano R. & Greenberg J. (1997). « Progress in organizationaljustice: Tunnelin through the maze ». *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.

Cropanzano R. & Stein J.H. (2009), « Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19, No. 2, p. 193–223.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. E. & Rupp, D. R. (2001). « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice ». *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

Cui J., Jo H., Na H. & Velasquez M. (2015), « Workforce Diversity and Religiosity », *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, No. 4, p. 743-767.

D'Iribarne P. (2007). « Islam et management : le rôle d'un univers de sens », *Revue française de gestion*, n°171, p.141-156

Dailey R. C., & Kirk D. J. (1992). « Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover ». *Human Relations*, 45, (3), 305-317.

Dargent C. (2010). « La population musulmane de France : de l'ombre à la lumière », *Revue française de Sociologie*, 51-2, p.219-246

Day, N.E. (2005), « Religion in the workplace: correlates and consequences of individual behavior », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 2 No. 1, pp. 104-135.

De Ketele J.-M., & Roegiers X., (1996), *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Méthodes en sciences humaines. 3e édition, Paris : De Boeck Université.

De Maison Rouge (2017) « La gestion du fait religieux en entreprise à l'epreuve de la radicalisation », *Sécurité globale*, 2017/2 (N° 10), p. 167-174

De Vaujany F-X. (2017). « Pour un management paradoxal de nos pratiques de recherche: Invitation à un voyage immobile avec Merleau-Ponty ». *Revue française de gestion*, 268(7), 11-39.

De Vaujany F-X. (2006), « Élaborer des archétypes de SI par une étude historique: le cas de la Curie Romaine au Vatican » *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 11 : Iss. 4 , Article 4. pp.55-95

De Vaujany F-X. (2007), « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique », *Actes du colloque AIMS.*

Dean K. L. & Safranski S. (2008). « No harm, no foul? Organizational intervention in workplace spirituality », *International Journal of Public Administration*, 31, 359–371

Dean K. L., Fornaciari J. C. & MacGee J.J. (2003). « Research in spirituality, religion and work : walking the line between relevance and legitimacy », *Journal of organizational change management*, 16. 378-395.

Dean K.L., Safranski S. & Lee E. (2014). « Religious Accommodation in the Workplace: Understanding Religious Identity Threat and Workplace Behaviors in Legal Disputes », *Employee Responsibilities et Rights Journal*, vol. 26, n°2, p. 75-94.

Debray R. (2002). « Qu'est-ce qu'un fait religieux ? », *Études*, Septembre, Tome 397, p. 170.

Deconick, J.B. & Stilwell, C.D. (2004). « Incorporatingorganizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor in a model of turnover intention ». *Journal Business Reviews*, 57,225-231

Degoey P. (2000). « Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations ». *Research in Organizational Behavior*,22, 51-102.

Delaye R., Peretti J.M. & Terramorsi P. (2007), « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n°3, p.83-97

Delaye R., Peretti J.M., Terramorsi P. (2007), « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n°3, p.83-97

Deligny C. & Noël-Lemaître C. (2017). « Pour une lecture platonicienne de la compétence éthique au travail: Retour sur la notion de kairos ». *La Revue des Sciences de Gestion*. 284(2), 57-63.

Desanti J.-T. (1976), *Le Philosophe et les pouvoirs*, Paris, Calmann-Lévy.

Detchessahar M. (2012), « Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise », *Nouvelle Cité*, n°557, p. 38-42.

Detchessahar M. (2014), « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme*

et Entreprise, 13(4), 68-81.

Douyère D. & Guilhaume G. (2011) « Peut-on établir un lien entre coaching et accompagnement spirituel chrétien ? », Actes du colloque Management et Religions, Université de Strasbourg, 2011

Doytcheva M. (2018), « Aux limites de la diversité, la religion : un angle mort des politiques de lutte contre les discriminations ». Confluences Méditerranée, 106(3), 109-120.

Driscoll C. & Wiebe E. (2007). « Technical spirituality at work: Jacques Ellul on workplace spirituality ».*Journal of Management Inquiry*, 16, p. 333–348

Duchon D. & Plowman D. A. (2005). « Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance », *The Leadership Quarterly*, 16, 807–833.

Duffy R.D. (2006). « Spirituality, religion, and career development: Current status and future directions ». *The career Development Quarterly*, 55, p. 52-64.

Dumez H, (2010) « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion : Ou que répondre à la question 'quelle est votre posture épistémologique ?' », *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 6, n° 4 –Hiver 2010 pp.3-16

Dumez H. (2011). « Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7 (2 - Eté)

Dumez H. (2013), « Qu'est-ce qu'un cas, et que peut on attendre d'une étude de cas ? », *Le Libellio d'Aegis*, vil. 9, n°2, p. 13-26.

Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.

Durkheim E. (1960), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, PUF.

Duyck J-Y. & Mhenaoui I. (2013), « La spiritualité et l'entreprise. Principaux concepts et outils de mesure », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013/4 (n° 8), p. 57-70.

Eisenhardt K.M. (1989) « Building theory from case study research », *Academy of Management Review*, 14 (4) pp. 532-550.

El Akremi A., Guerrero S. & Neveu J-P. (2006) *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, volume 2, Bruxelles, De Boeck Université, Chapitre 1,2 et 3.

El Akremi, A. Nasr M.I. & Igalens, J. (2006), « Apports des théories de la justice organisationnelle à la compréhension de la RSE : une perspective d'intégration ». *Séminaire de la Recherche sur la RSE et ses outils, CERTOP et LIRHE* – 16 et 17 Novembre, Université Toulouse 1.

El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006). « Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », in **El Akremi, A., Guerrero S. et Neveu,**

J.P. (coord.), *Comportement Organisationnel* vol. 2, Editions De Boeck, p. 47-90.

Falcoz, C. & Becuwe, A. (2009). « La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle ». *Travail, genre et sociétés*, nº 21(1), 69-89.

Fall A. & Roussel P. (2016). « L'influence des primes *ex-ante* et des primes *ex-post* sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue ». *Revue de gestion des ressources humaines*, 101(3), 65-87.

Fall A. (2014). « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique », *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 69(4), 709-731

Fall A., Safy-Godineau F. & Carassus D. (2018). « Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents », *@GRH*, 29(4), 31-59. doi:10.3917/grh.184.0031.

Favret-Saada J. (1977), *Les Mots, la Mort, les Sorts : la sorcellerie dans le bocage*, Gallimard, 1977.

Ferrel, O., Fraedrich, J. & Ferrel, L. (2006), *Business ethics : Ethical decision making and cases*, Houghton Mifflin College Div.

Folger R. & Skarlicki D.P. (1999) « Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment », *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1) pp. 35-50.

Folger, R. & Greenberg, J. (1985). « Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel System », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3(2) 143-183.

Folger, R. & Konovsky M. A. (1989). « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

Folger R., & Cropanzano R. (1998). « Organizational Justice and Human Resource Management », *Sage Publications*, 278 p.

Fonsegrive G. (1915), « L'origine de la religion », Le Correspondant. Religion - Philosophie - Politique - Histoire - Sciences - Économie sociale - Voyages - Littérature - Beaux-Arts : Paris, 87, 223, p. 121-149

Fortier V. (2008), « Le prosélytisme au regard du droit : une liberté sous contrôle », *Cahiers d'études du religieux. Recherches interdisciplinaires*, 3.

Foucault M. (1975). *Surveiller et Punir.* Gallimard.

Fry L. W. & Slocum J. (2008), « Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership », *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.

Fry L. W. (2003), « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, 14,

pp. 693,727.

Fry L., & Whittington J. L. (2005). « In search of authenticity: Spiritualleadership theory as a source for future theory, research, and practice onauthentic leadership ». in **Gardner W. L., Avolio B. J., & Walumbwa F. O. (coord.)**, *Authentic leadership theory and practice: Origins, developmentand effects(Monographs in Leadership and Management)*, vol. 3, p.183–200. New York: Elsevier.

Fry L., Matherly L., & Ouimet R. (2010). « The spiritual leadershipbalanced scorecard business model: The case of the Cordon-Bleu-Tomasso Corporation ». *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7, p.283–314.

Fry L. W., Vitucci S. & Cedillo M. (2005). « Spiritual leadership and armytransformation: Theory, measurement, and establishing a baseline », *The Leadership Quarterly*, 16,835–862.

Fulconis F. Garrot & T. Paché G. (2012), « Mieux manager les entreprises en réseau : un décryptage à partir d'invariants religieux ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 103-120.

Gacon S. (2014). « Cantines et alimentation au travail : une approche comparée, du milieu du XIXe siècle à nos jours ». Le Mouvement Social, 247(2), 3-25.

Gagné M., Bérubé N. & Donia. M. (2007). « Relationships Between Different Forms of Organizational Justice and Different Motivational Orientations. » *Poster Presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology*. New York, NY.

Gaillard H. & Jolivet T. (2019) « L'entreprise émancipatrice : un équilibre possible entre inclusion et disputatio autour des questions religieuses au travail », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°297.

Gaillard H. (2017), « Faits religieux et approche générationnelle : éléments d'anticipation d'une problématique en tension au travail. Cas de la génération Z en contexte français. », *Actes des Rencontres Internationales de la Diversité (RID)*, Université Laval, Canada, 4 au 6 octobre 2017.

Gaillard H. (2018a), « Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revenchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? » *Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions.* 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

Gaillard H. (2018b) « L'entreprise émancipatrice : un équilibre possible entre inclusion et disputatio autour des questions religieuses au travail », Actes des 14èmes Rencontres Internationales de la Diversité, Bordeaux École de Management, Campus de Dakar, Sénégal, du 13 au 14 décembre 2018

Galindo G. & Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 29-54. doi:10.3917/rips.040.0029.

Galindo G. & Surply J. (2013), « Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait

religieux dans les entreprises françaises ? » *Management international*, 17, 37–49.

Galindo G. & Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 40-53. doi:10.3917/rimhe.013.0040.

Galindo G., & Zannad H. (2015). « Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise* 2015/5 (n° 19), p. 41-55. DOI 10.3917/rimhe.019.0041

Galligani S. (2000). « De l'entretien au récit de vie. Quand les sujets s'emparent de la conduite d'un entretien… », *Ecarts d'identité*, n°92, 2000/3, p.21-24

Gardou C. (2016). *La société inclusive, parlons-en !*, Editions érès, Paris.

Gauchet M. (1985), *Le désenchantement du monde, une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.

Gay, V. (2015). « Grèves saintes ou grèves ouvrières : Le « problème musulman » dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 ». *Genèses*, 98(1), 110-130.

Gebert D., Boerner S., Kearney E., King Jr J. E., Zhang K. & Song L.J., (2014), « Expressing religious identities in the workplace: analyzing a neglected diversity dimension », *Human Relations*, Vol. 67, No. 5, pp. 543-563.

Geertz C. (1966), « Religion as a Cultural System », in M. Banton (ed.), *Anthropological Approaches to the Study of Religion*, Londres, Tavistock.

Gherardi S. (2017), « Le fait religieux en entreprise, un fait social total ». *Études*, décembre(12), 75-86

Giacalone R. A., & Jurkiewicz C. L. (2003). « *Toward a science ofworkplace spirituality* », *in* R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), Handbook of workplace spirituality and organizational performance (pp. 3–28)

Gillet N., Forest J., Girouard S., & Crevier-Braud L. (2015). « Justice organisationnelle et intentions de quitter: Le rôle médiateur du bien-être eudémonique ». *Revue Québécoise de Psychologie*, 36, 127-144.

Girod-Séville M. & Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart (Ed), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.

Glaser & Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.

Goffman E. (1961), « Encounters: Two studies in the sociology of interaction ». Chicago University Press

Goldman-Shuyer K. (coord., 2012). *Inner peace – global impact : Tibetan Buddhism, leadership, and work*. Information age pulishing. Charlotte.

Goldstein, Cialdini & Griskevicius (2008), « A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels ». *Journal of Consumer Research*, 35,472-482.

Gomez P. Y. & Naszalyi P. (2009), « Le Pape et le Gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°237-238, p.1-4.

Gomez P-Y. (2012), « Religions et management : éléments pour un programme de recherche ». In Management et Religions, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 15-35.

Gotsis G. & Kortezi Z. (2008). « Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach ». *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n°4, p.575-600.

Grawitz M. (1986). *Méthodes des sciences sociales*. (Dalloz. Edition 7., Ed.).

Greenberg J. (1987). « A Taxonomy of Organizational Justice Theories ». *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Greenberg J. (1993). « Stealing in the name of justice : Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

Grenier S, Gilbert M.H., & Savoie A., (2010). « La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(2), 126-140.

Guilbert L. (1997). « Le choc des approches méthodologiques ou l'incompatibilité des paradigmes? » in Féger R. (dir.), *L'éducation face aux nouveaux défis*, pp.164-170. Montréal: Éditions Nouvelles.

Guillet O. & Brasseur M. (2018), « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions.* 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

Guillet O. & Brasseur M. (2019), « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié ». *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 297.

Hafsi T. Siagh L, et Diallo A. (2007), « Environnement intense et choix stratégiques: Le cas des banques islamiques ». *Revue française de gestion*, n° 171(2), 119-140.

Hambler A. (2015), « 'We don't do God'(but maybe we should?): managing religious expression in the workplace ». *Winning Ideas*, p. 14-20.

Hambler A. (2016), « Managing workplace religious expression within the legal constraints », *Employee Relations*, Vol. 38, No. 3, p.406-419.

Heinich (1999), *L'épreuve de la grandeur. Prix littéraire et reconnaissance*, Paris, Editions La Découverte.

Héliot Y., Glerlo I. H., Coyle A., Rousseau D.M. & Rojon C. (2019). « Religious identity in the workplace : a systematic review research agenda, and practical implications ». *Human Resource Management*, Vol. 58, n°4.

Hennekam S., Peterson J., Tahssain-Gay L. & Dumazert J. (2018). « Managing religious diversity in secular organizations in France », *Employee Relations*, Vol. 40, No. 5, pp. 746-761.

Heponiemi T., Kuusio H., Sinervo T., & Elovainio M. (2011). « Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: Organizational justice and job control as mediators », *European Journal of Public Health*, 21(4), 520-525.

Hicks D. (2002), « Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *The Leadership Quarterly*, vol.13, n°4, p. 379–396.

Homans G.C. (1961), *Social behaviour: its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Honoré L. (2013). « L'entreprise face au fait religieux », *Revue Qualitique*, n°247, p.15-20.

Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme et Entreprise*, n°13, p. 54-67.

Honoré L. (2016a), « Le fait religieux au travail : l'entreprise du 21ème siècle face à ses démons », in Brasseur M. (dir.), L'Ethique et l'Entreprise, Paris, L'Harmattan, p. 181-192.

Honoré L. (2016b), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management et Avenir*, vol. 90, n°8, p. 39-59.

Honoré L. (2018a), « La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions. 29 au 31 octobre 2018* – IAE de Lyon

Honoré L. (2018b), « The issues of spirituality in the workplace », *International Journal of Managerial Studies and Research*, sept. 2018

Honoré L. (2019), « Les déterminants des dysfonctionnements managériaux liés à l'expression religieuse au travail. Etude exploratoire du rôle joué par la densité de fait religieux dans la situation de travail et de management. ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Les GRH peut-elle sauver le travail ?* 13 au 15 novembre 2019 – IAE de Bordeaux/Kedge BS

Honoré L., Galindo G., Zannad H. (2019) « Religion et Management. Etat des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible ». *Revue française de gestion*, vol. 45, n° 281, p. 59-78.

Hopf C. (2004), « Research Ethics and Qualitative Research », in U. Flick, E.V. Kardorff, and I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London : SAGE. : 334-339.

Huntington S. (1993), « The Clash of Civilizations ? », *Foreign Affairs*, vol. 72, n°3, p. 22-49.

Inard C., Verrax F., & Schneider-Maunoury G. (2010), « Comment concilier morale protestante et finance ? ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 99(1), 16-25.

James L. R., Joyce W. F. & Slocum J. W. (1988). « Comment: Organizations do not cognize ». *Academy of Management Review*,13 (1), 129-132.

James K. (1993), « The social context of organizational justice: cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions », Cropanzano (coord.) *Justice in the workplace*, p.21-50

Janiczek M., D'Hoore W. & Vas A. (2012), « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », *Question(s) de management*, n°0, p.97-115.

Joyeau A., Robert-Demontrond P. & Schmidt C. (2010), « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Management & Avenir*, 2010/4, n° 34, p. 14-39, p. 28.

Judge T.A. & Colquitt J.A. (2004) « Organizational Justice and stress: The mediating role of work-family conflict », *Journal of Applied Psychology*, 89(3) pp.395-404.

Jurkiewicz C. L. (2010). *Ethics and spirituality in crisis: The handbook of workplace spirituality*. New York, NY: M. E. Sharpe.

Kahneman D., Diener E., & Schwarz N. (coord.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York, NY, US: Russell Sage Foundation.

Kallgren C. A., Cialdini R. B. & Reno R. R. (2000), « A focus theory of normative conduct: When norms do and do not affect behavior ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1002-1012

Kant I. (2009), *An Answer to the Question: "What Is Enlightenment*?", Penguin Books.

Kaoues & Laakili (2014), « Le prosélystisme, enjeux, débats et controverses en Méditerranée. », *Journée d'étude de la maison méditerranéenne des sciences de l'homme*, 22 mai.

Kapani L. (1993), « Spécificités de la religion hindoue », in **Delumeau J. (dir.)**, Le fait religieux, Fayard, Paris.

Kausto J., Elo, A., Lipponen, J., & Elovainio, M. (2005). « Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431-452.

Khalla S. (2004), « Le sacré comme nouvelle approche du consommateur postmoderne ». *Management et Avenir*, 2(2), 65-81.

Khenfer J. & Roux E. (2012), « « Ô les croyants! Remplissez fidèlement vos engagements. » ... ça dépend! Vers une religiosité situationnelle dans la consommation des musulmans de France. » in **Barth I. (coord.)** *Management et Religions*. Editions EMS pp 203-221.

Khenfer J., Roux E. & Tafani, E. (2014), « Aide-toi, le Ciel t'aidera : quand et comment les croyances religieuses affectent la poursuite du but du consommateur », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2014/4 (n° 13), p. 3-21.

Kickul, J., Lester, S.W. & Finkl, J. (2002). « Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? » *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.

Kidder R.M. (2009), *How good people make tough choices : Resolving the dilemmas of ethical living*, Harper Paperbacks.

Kidwell R. E. JR. & Bennett N. (1994), « Electronic surveillance as employee control: a procedural justice interpretation », *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 1, 39-57.

King J.E., Bell M. & Lawrence E. (2009), « Religion as an aspect of workplace diversity: an examination of the US context and a call for international research », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 6, No. 1, p. 43-57.

King S. (2007), « Religion, Spirituality, and the workplace : Challenges for Public Administration », *Public Administration Revview*, 1, p.103-114.

Klein A. (2004), « Le sujet contemporain, entre composition et évanescence. Les pages personnelles, ces nouveaux récits de soi sur Internet, entre espace public et privé », in **Robin J-Y., De Maumigny-Gardbon B, Soëtard M. (dir.)**, *Le recit biographique. De la recherche à la formation. Expériences et questionnements*, Tome 2, chapitre 18, L'Harmattan, pp. 251-265

Korsgaard, M.A. & Roberson, L. (1995), « Procedural justice in performance evaluation : The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions ». *Journal of Management*, 21, 657-669.

Kutcher E., Bragger J., Rodriguez-Srednicki O. & Masco J. (2010). « The Role of Religiosity in Stress, Job Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior », *Journal of Business Ethics*, vol.95, n°2, p. 319-337

Lambert Y. (1991), « La "tour de Babel" des définitions de la religion », *Social Compass*, vol. 38, n° l.

Lambert Y. (2007), *La naissance des religions : de la préhistoire aux religions universalistes*, Paris, Armand Colin.

Lamine A-S. (2010), « Les croyances religieuses : entre raison, symbolisation et expérience », *L'Année sociologique*, 1, Vol. 60, p. 93-114.

Lamy E. (2015), « Le désir de faire science de gestion », *Le Portique*, 35

Laufer R. & Paradeise C (1982). *Le prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982.

Le Capitaine, J. (2013). « L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds ». *Empan*, 89, (1), 125-131.

Le Goff J. (2010), « La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(38), 275-291.

Le Loarne-Lemaire S., & Noël-Lemaître C. (2013), « Les coopératives, un lieu idéal pour développer sa spiritualité au travail : Leçons à tirer de la philosophie du travail de Simone Weil ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 8(4), 19-39.

Le Moigne J-L. (1995), *Les Épistémologies constructivistes*, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

Legendre R. (1993), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, 2ème édition, Montréal, Editions Guérin.

Leventhal G.S. (1976), "The distribution of rewards and resources in groups and organizations", in Berkowitz L. & Walster E (coord.) *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-131.

Leventhal G.S. (1980), « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships », in **Gergen K.J., Greenberg M.S. & Willis R.H. (coord.),** *Social exchange, advances in theory and research*, Plenum Press, p.27-56.

Levet P. (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Management & Avenir*, Février, n° 4, p. 171-186.

Li A. & Cropanzano R. (2009). « Fairness at the group level: Justice Climate and intraunit justice climate ». *Journal of Management*,35 (3), 564-599.

Lia Andini A. &Rufaidah P. (2017). « The Influence of Islamic Branding and Religiosity on Brand Image **».** *AFEBI Islamic Finance and Economic Review*. Vol 2, n°02.

Liao H. & Rupp D. E. (2005). « The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 242–256.

Liao H. & Rupp D. E. (2005). « The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework ». *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 242–256.

Liaudet J-C. (1999), *La Psychanalyse sans complexes*, l'Archipel.

Lind E. A., Kray L. & Thompson L. (1998). « The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,75 (1), 1-22.

Lind, E. A. & Tyler T. (1988). *The Social Psychology of Justice*. New York: Plenu.

Lind, E.A. (2001). « Thinking critically about justice judgments ». *Journal of Vocational*

Behavior. 58, 220-226.

Lyazid M. (2018), « La laïcité dans le quotidien des militants et des professionnels ». *Vie sociale*, 21(1), 125-135

Madoui M. (2016), « Islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management ». *Regards croisés sur l'économie*, 19(2), 178-191.

Maillard D. (2017), *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, Paris, Fayard.

Marques, J. (2010). « Toward a greater consciousness in the 21st century workplace: how Buddhist practices fit in. » . *Journal of Business Ethics*, 92, p. 211-225.

Martin V. (2012), « La finance islamique : Un nouveau pas vers une finance éthique ? ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 15-26.

Martinet (2008). « Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique. ». *Revue française de gestion*, vol. 34, n°183, p. 95-110.

Martinet A-C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Vuibert. Paris.

Masterson S. S., Lewis, K., Goldman, B. M, & Taylor, M. S. (2000). « Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships ». *Academy of Management Journal*, 43: 738-748.

Masterson, S. S., Kyle L., Barry M. G. & Susan M. T. (2000) « Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships », *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.

Messarra L. C. (2014). « Religious Diversity at Work: The Perceptual Effects of Religious Discrimination on Employee Engagement and Commitment ». *Contemporary Management Research Pages*, Vol. 10, No. 1, p. 59-80.

Miles M.B. & Huberman A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, 2e édition, Paris, De Boeck Université.

Miller D. W. (2007). *God at work: The history and promise of the faith atwork movement*. New York, NY: Oxford University Press.

Mitroff I.I. & Denton E.A. (1999), « A Study of spirituality in the workplace », *Sloan Management Review*, été, p.83-92, p.83

Mitroff I.I. (2003), « Do Not Promote Religion under the Guise of Spirituality », *Organization*, vol.10, n°2, p. 375-382.

Molines, M. & Fall, A. (2016), « Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entrela justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française », *Relations Indutrielles/Industrials Relations*, 71, (4), p. 660-689.

Moorman R.H. (1991). « Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? » *Journal of*

Applied Psychology, 76(6), 845-855.

Nadeau R. (1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris, PUF

Naschberger, C. (2008). « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap ». *Management & Avenir*, 18(4), 42-56. doi:10.3917/mav.018.0042.

Naumann S. E. et Bennett N. (2000). « A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model ». *Academy of Management Journal*, 43(5), 881–889.

Naumann S. E. et Bennett N. (2002). « The effects of procedural justice climate on work group performance ».*Small Group Research*,33 (3), 361-377.

Niehoff B. P. & Moorman R. H. (1993), « Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour », Academy of Management Journal, 36, 527– 556.

Njoto-Feillard G. (2016), « Le marketing relationnel de multiniveaux islamique en Indonésie », *Archives de sciences sociales des religions*, 175 2016, 135-157.

Ohana M. (2012), « Perceived Organisational Support As Mediator Of Distributive Justice And Job Satisfaction: The Moderating Role Of Group Commitment », *Journal of Applied Business Research*, vol. 28, n° 5, p. 1063-1072.

Ould Moulaye Ismail M-A. & Jallais J. (2011), « Les critères de choix de la banque islamique : Au-delà de la religion du consommateur ». *Colloque management et religion*, Aug 2011, Strasbourg, France. 12 p., 2011

Paterson J.M., Green A., & Cary J. (2002) « The measurement of organizational justice in organiszational change programmes: A reliability, validity and context-sensitivity assessment », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 pp. 393408.

Patton M.Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park, London, New Delhi, Sage Publications.

Pauchant T.C. (coord.,2000), *Pour un management éthique et spirituel : défis, cas, outils et question*, Editions FIDES – Presses HEC, Montréal, Canada, cité par Bennani (2015, p.31).

Pena-Ruiz, H. (2004). « Laïcité : principes et enjeux actuels ». *Cités*, 18(2), 63-75.

Peretti J.M. (coll., 2006), *Tous différents*, Editions d'Organisation, Paris

Pesqueux Y. & Danziger R. (1991), « Le contrôle de gestion et l'Eglise », *Papier de recherche* du CREFIGE, n°9001.

Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, coll. « Encyclopédie de la Pléiade »

Pichault F. & Nizet J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil, Paris.

Pluchart J. (2018). « Une lecture philosophique de la révolution bancaire ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiv (57), 297-319.

Popper K. R. (1979). « La logique des sciences sociales. » in Popper K. & Adorno T. (coord.) *De Vienne à Francfort : la querelle allemande des sciences sociales* (pp. 73-105). Bruxelles : Editions Complexes.

Poulain M., Badot O. & Camus S. (2013), « La spiritualité dans l'expérience de magasinage, Cadre théorique et exploration empirique », *RIHME- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°8, p.40-56.

Pras B. & Vaudour-Lagrâce C. (2007), « Marketing et Islam. Des principes forts et un environnement complexe ? », *Revue Française de Gestion*, n°171, p.195-223.

Pras B. (2007), « Management et Islam, Vers une convergence des valeurs », *Revue Française de Gestion*, p. 91-95.

Quivy R. & Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod

Ramboarison-Lalao L. & Bah A. (2016), « L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management: Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en € ». **Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels**, vol. xxii(54), 75-101.

Ramboarison-Lalao L., (2012), « Des managers pas tout à fait comme les autres : les pasterus d'Eglise ». In Management et Religions, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 151-170.

Ramboarison-Lalao L., Bah A. & Barth I. (2015), « Pasteur, imam, prêtre et rabbin: Un style de leadership et un exercice de l'autorité pas tout à fait comme celui des autres managers ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxi(52), 89-123.

Ramboarison-Lalao L., Bah A. & Barth I. (2017), « Islamic ethics in secular organizations: exploring practices of 30 Muslim managers in the Alsace region of France ». In **Mahadevan J. & Mayer C.H. (coord.).** *Muslim Minorities, Workplace Diversity and Reflexive* HRM. Edited ByJasmin Mahadevan, Claude-Hélène Mayer.

Rao A. (2012), « Managing diversity : impact of religion in the indian workplace ». *Journal of World Business* 47 (232-239)

Rashid M-D. (2008), « The Effect of Culture and Religiosity on Business Ethics: A Cross-cultural Comparison. » *Journal of Business Ethics*, 82, 907-917

Ratsimbazafy C. & Ranaivoarisoa L. (2015), « Entrepreneurs adventistes à Madagascar ». *Entreprises et histoire*, 81(4), 92-110.

Raynaud J-D. (1979). « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation

conjointe. ». *Revue Française de Sociologie*, XX, p. 367-376.

Reno R. R., Cialdini R. B. & Kallgren C. A. (1993), « The transsituational influence of social norms ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 104-112.

Robert-Demontrond P. & Joyeau A. (2012), « Quelles trajectoires pour le développement durable ? Une exploration des bassins d'attraction religieux en compétition ». In **Barth I. (coord.)** *Management et Religions*,. Editions EMS pp 221-236

Robertson R. (1970), *The Sociological Interpretation of Religion*, New York, Schocken.

Roman J. (2013), *Eux et Nous*, Fayard, Paris.

Rosselet F. (2011), « La spiritualité, ou comment élargir notre vision du monde », *Revue internationale de soins palliatifs*, 4, Vol. 26, p. 311.

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). « The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.

Russell B. (2005 : 1912), *Problèmes de philosophie*, chap. 5., Payot.

Sachot M. (1991), « "Religio/Superstitio". Historique d'une subversion et d'un retournement », Revue de l'histoire des religions, t. CCViii, no 4, p. 355-394.

Saunders M., Thornhill A. & Lewis P. (2003) « Understanding employees' reactions to the management of change: An exploration through an organizational justice framework », *The Irish Journal of Management*, 23(1) pp.85-108

Scharnitzky P., Stone P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD.

Sciberras J-C. (2010), « Travail et religion dans l'entreprise : une cohabitation sous tension », *Droit Social*, n°1, janvier, p. 72-75.

Scotto, M., Sappe, R. & Boyer & A. (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes ». *Management & Avenir*, 18(4), 18-41.

Simard G. , Doucet O. & Bernard S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice ». *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 60(2), 296-319.

Sonier L. (2005), *Pour une spiritualité sans Dieu*, Editions la Maison de Vie, Paris

Soulé B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, Vol. 27, 1, p. 127-140.

Spiro M. (1966), « Religion: Problems of Defnition and Explanation », in Michael Binton

(ed.), *Anthropological Approaches to the Study of Religion*, Londres, Tavistock.

Sprimont P-A., & Cintas C. (2019), « Un modèle pour comprendre le degré d'accommodement des managers face à l'expression religieuse de leurs subordonnés ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Les GRH peut-elle sauver le travail ?* 13 au 15 novembre 2019 – IAE de Bordeaux/Kedge BS

Sprimont P-A., & Cintas C. (2018), « Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail ». *Actes du 29ème congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions.* 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stanton, J. & Weiss, E.M. (2000), « Electronic monitoring in their own words: an exploratory study of employees' experiences with new types of surveillance », *Computer in Human Behavior*, 16, 423-440.

Stephens C.U. & Cobb A.T. (1999) « A Habermasian approach to justice in organizational change: Synthesizing the technical and philosophical perspectives », *Journal of Organizational Change Management*, 12(1) pp. 21-34.

Sullivan P. & Heitmeyer J. (2008), « Looking at Gen Y shopping preferences and intentions: exploring the role of experience and apparel involvement », *International Journal of Consumer Studies*, Mai, Vol. 32, p.285-295.

Tahssain-Gay L. et Cherré B. (2012). « Le comportement éthique est-il mesurable ? Réflexion autour des dilemmes ». *Gestion 2000*, volume 29(5), 15-29.

Tammam H. & Haenni P. (2007), « Le management, nouvelle utopie islamiste: Une lecture managériale des textes ». *Revue française de gestion*, nº 171(2), 175-193.

Tapia C. et Roussiau N. (2012), « La spiritualité, quels bénéfices pour le sujet ? », Le Journal des psychologues, 10, n° 306, p. 16-16.

Teilhard de Chardin (1959) *L'avenir de l'homme.* Editions du Seuil, Paris.

Thépot J. (2012), « Les secrets d'une organisation pérenne : la capacité administrative centralisée de l'église catholique ». In **Barth I. (coord.),** *Management et Religions*, Editions EMS pp 139-150

Thépot-Olagne C. (2012), « Quel encadrement pour les fonds éthique d'obédience chrétienne ? » In Management et Religions, In **Barth I. (coord.),** *Management et Religions*, Editions EMS pp 187-202.

Thévenet M. (2011), « Management et Religion : La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43

Thibault J. & Walker L. (1978), « A theory of procedure », *California law review*, 66, 541-566.

Touba K. (2006), *Le travail dans les cultures monothéistes*, Collection « Logiques

Sociales », L'Harmattan, Paris.

Toumi K. & Viviani J. (2013), « Le risque lié aux comptes d'investissement participatifs : un risque propre aux banques islamiques ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 259-260(1), 131-142.

Tremblay E., Senécal C. & Rinfret N. (2001). « Survivre à la décroissance de son organisation : une question de justice organisationnelle et de motivation ». *Psychologie du travail et des organisations*, 7(3), 127-147.

Tremblay M. & Roussel P. (2001). « Modelling the role of organizational justice : effects on satisfaction and unionization propensity of canadian managers », *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.

Tremblay M., Sire B. & Balkin D.(2000). « The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and its Effects on Work Attitudes ». *Group and Organization Management*, 25(3), 268-289.

Tribalat M. (2013), *Assimilation, la fin du modèle français*, Editions du Toucan, Paris.

Tyler T.R. (1989), « The psychology of procedural justice: a test of the group-value model », *Journal of personality and social psychology*, vol.57, n°5, p.830-838.

Tyler T.R. et Lind E. A. (1992). « A relational model of authority in groups ». in Zanna M. (dir.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, p. 115-191. San Diego. Academic Press.

Tyler T. R., & Blader S. L. (2003). « The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior ». *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.

Valfort M-A. (2017). La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ?. **Revue économique**, vol. 68(5), 895-907.

Van der Walt F. (2018). « Workplace spirituality, work engagement and thriving at work ». *SA Journal Of Industrial Psychology*, Vol 44, Iss 0, p. 1-10.

Vermunt R. & Steensma H. (2008), « How can justice be used to manage stress in organizations? » in **Greenberg J. & Colquitt J.A.(coord.)**, *Handbook of organizational justice*, Mahwah: Erlbaum, 383-410.

Volia J-C. & Barth I. (2019, à paraître), « De nouvelles thématiques de formation aux adultes : étude de la relation prestataire/entreprise », in Hulin A. (dir.) *GRH, RSE et Emplois : vers de nouvelles approches inclusives*, Collection AGRH, Vuibert, 22p.

Volia J-C. & Barth I. (2017), « La diversité à l'hôpital public : approche par les représentations sociales des managers ». Le cas d'un Hôpital du sud-est de la France. *Actes du 13ème colloque des Rencontres Internationales de la Diversité à Québec.* 2017.

Volia J-C., Guillet O., Gaillard H. (2019). « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et voix/voies de recherche », *30ème Congrès de l'AGRH*, IAE de

Bordeaux & KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre 2019.

Voynnet-Fourboul C. (2012), « La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership », *Management et Avenir*, vol.48, 16p.

Voynnet-Fourboul C. (2014), « Diriger avec son âme: leadership et spiritualité ». Cormelles-le-Royal: *Management et Société*.

Voynnet-Fourboul C., et Lefebvre Q. (2010), « L'odyssée spirituelle des dirigeants: 5 passages de leadership ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 95-115.

Weaver G., Agle B. (2002), « Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective **»,** *The Academy of Management Revue*, Janvier, Vol.27, n°1, p. 77-97.

Weber M. (1920), « Zwischenbetrachtung », in Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Tübingen, C. B. Mohr

Weber M. (1967), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Editions Plon.

Willaime J-P. (2007), « L'évolution de la place du religieux dans la société », *Les Cahiers Français*, **La documentation française**, Septembre-Octobre, p.3-7.

Williamson K. & Williams K.J. (2011) « Organizational justice, trust and perceptions of fairness in the implementation of agenda for change », *Radiography*, 17 pp. 61-66.

Wirtz P., & Laurent B. (2014), « Quelle gouvernance pour quelles valeurs : Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 22-39.

Wirtz P., Paulus O. & Charlier P. (2012), « Le secret d'une gouvernance qui dure : la gouvernance cognitive des dominicains ». in Management et Religions, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 121-138.

Woehrling J-M. (2012), « Qu'est-ce qu'un signe religieux ? », *Société, Droit et Religion*, n° 2, p. 9-24.

Yin R. K. (1981) "The case study crisis: some answers", **Administrative Science Quarterly**, vol.26, n°1, pp.58-65.

Yin R. K. (2009). Case study research: Design and methods SAGE Publications.United States.

Yousfi H. (2007), « Gérer en Jordanie. Une coexistence problématique entre système hiérarchique et idéal religieux », *Revue Française de Gestion*, n°171, p. 157-173.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). « Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1) 93-105.

Zinnbauer B. J., Pargament K. I. Cole, B., Rye M. S., Butter E. M., Belavich T. G. &

Kadar, J. L. (1997). « Religion and spirituality: Unfuzzying the fuzzy ». *Journal for the scientific study of religion*, vol. 36, No. 4, p. 549-564.

Zweig D. & Scott C. (2007), « When unfairness matters most: supervisory violations of electronic monitoring practices », *Human Resource Management Journal*, 17, 3, 227-247.

Tables des matières

AVANT-PROPOS : 7
REMERCIEMENTS : 9
SOMMAIRE : 12
INTRODUCTION GÉNÉRALE 14
PREMIÈRE PARTIE – REVUE DE LITTERATURE 23
CHAPITRE 1 : ECLAIRAGES CONCEPTUELS NÉCESSAIRES 25
1. Le concept de croyance. 26
a. Qu'est-ce que croire ? 26
2. Le concept de religion 30
a. Qu'est-ce que la spiritualité ? 31
b. Qu'est-ce que la religion ? 32
c. Des pistes offertes par la sociologie ? 33
3. La pratique religieuse 36
a. Les fêtes religieuses 37
b. La prière 38
c. Le jeûne 39
d. Les signes religieux 40
e. Les pèlerinages 41
f. Les interdits alimentaires : 42
g. Le prosélytisme 43
4. Le fait religieux… au travail 44
a. Qu'est-ce qu'un fait religieux ? 45
b. Comment définir le fait religieux au travail ? 48
CHAPITRE 2 : BESOIN D'INTERDISCIPLINARITÉ EN GRH. 51
1. Socio démographie religieuse française 53
a. Où-sont les statistiques religieuses ? 53
b. Pourquoi analyser particulièrement la démographie des musulmans de France ? 56
c. Quelle sociologie des musulmans de France ? 57
2. Prescripteurs religieux et travail : l'exemple de l'U.O.I.F. 61
a. Quelle est l'institution interrogée ? 61
b. Quels enseignements de l'entretien sur la place du travail ? 63
3. Histoire contemporaine (et moins contemporaine) du fait religieux au travail 71

a. **Une émergence récente ?** ... 71
b. **Une loupe sociétale ?** ... 74
4. **Management et religion : la fin d'un tabou ?** ... 83
a. **Un tabou qui vient aussi du terrain ?** ... 83
b. **Et si Baby-Loup expliquait en partie le tabou ?** ... 86
CHAPITRE 3 : SPIRITUALITY AND RELIGION AT WORK ET FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : VERS LA REGULATION ... 89
1. **Spirituality and religion at work : conceptions internationnales** ... 91
a. **La spiritualité au secours de la quête de sens des entreprises** ... 91
b. **Une définition de spirituality and religion at work ?** ... 94
c. **Quels résultats pour quels travaux sur la spiritualité et la religion au travail ?** ... 95
d. **Impact du fait religieux sur l'entreprise en littérature anglo-saxonne** ... 97
2. **Le contexte Français de séparation** ... 102
a. **Une république laïque et indivisible ?** ... 102
b. **Des citoyens pas toujours traités comme les autres ?** ... 104
c. **Une confusion autour du principe de laïcité ?** ... 106
3. **Religion et travail dans le contexte français** ... 108
a. **Un traitement pluridisciplinaire en sciences de gestion ?** ... 109
b. **Quel impact des faits religieux sur le management ?** ... 114
4. **Un législateur en quête de justice** ... 122
a. **Le droit international, européen et national : un cadre protecteur ?** ... 122
b. **Le droit privé français : code pénal et/ou code du travail ?** ... 124
c. **Le droit public français : quid de la neutralité des fonctionnaires ?** ... 127
d. **Une jurisprudence en stabilisation ?** ... 129
CHAPITRE 4 : LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE COMME REVELATEUR ET NECESSITE EMERGENTE ... 134
1. **Le « venez comme vous êtes » mis en responsabilité** ... 136
a. **L'approche contingente au cœur des pratiques ?** ... 136
b. **Une personnalisation actée et durable ?** ... 137
2. **Du management de la diversité à l'inclusion** ... 139
a. **L'incontournable promotion de la diversité ?** ... 139
b. **Inclusion et diversité : même combat ?** ... 141
3. **La justice organisationnelle comme révélateur** ... 144
a. **Un développement théorique sur le temps long ?** ... 145
b. **Vers une approche par le climat de justice ?** ... 147
4. **Problématique et questions de recherche** ... 151

a. Une problématique innovante ? 151
b. Des questions et propositions de recherche 151
DEUXIEME PARTIE – POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CHOIX METHODOLOGIQUES 155
CHAPITRE 1 : POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIE 157
1. L'épistémologie : science des sciences 158
a. Quelles questions épistémologiques ? 158
b. Qu'est-ce qu'un paradigme ? 159
c. Quels sont les grands paradigmes connus ? 160
2. L'épistémologie en sciences de gestion 162
a. La managérialisation du monde, une question épistémologique ? 162
b. La mission des sciences de gestion, éminemment épistémologique ? 164
3. Posture épistémologique adoptée : l'interpretativisme 165
a. Quelle posture adoptée ? 165
b. Quelle justification pour cette posture ? 165
4. Choix d'une méthodologie qualitative 166
a. Une étude qualitative de plus ? 166
b. Le cas comme échelle pertinente ? 167
c. L'étude de cas : une diversité d'usages ? 168
CHAPITRE 2 : RECHERCHE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES 173
1. Recherche et sélection des cas 174
a. Une identification des cas arbitraire ? 174
b. Un accès au terrain classique ? 175
c. Un échantillon représentatif ou significatif ? 175
2. Méthode de collecte des données 177
a. Quelles sources de données mobilisées ? 177
b. Quelles données primaires ? 178
c. Quelles données secondaires ? 183
3. Méthode d'analyse des données 184
a. Codage théorique par unités d'analyse 184
b. Les récits de vie pour donner de la perspective ? 190
4. Présentation des cas étudiés 191
TROISIEME PARTIE – PRESENTATION DES RESULTATS 198
CHAPITRE 1 : POSTURES DE REGULATION REPOSANT SUR LE DROIT ET FONCTIONNEMENTS ALTERNATIFS 200
1. Une régulation au cas par cas : cas de l'entreprise ALIMENTARUS 201

a. Le profil de l'entreprise ALIMENTARUS et ses actions en matière de régulation du fait religieux au travail 201

b. La posture empirique perçue de l'entreprise ALIMENTARUS en matière de régulation du fait religieux au travail. 206

2. Une régulation supposée intrinsèquement neutre : cas de COLLECTISTE 217

a. Le profil de l'organisaton COLLECTISTE 217

b. La posture empirique perçue de COLLECTISTE en matière de régulation du fait religieux au travail. 219

3. Une régulation intégrative : cas de l'entreprise EMANCE 229

a. Le profil de l'entreprise EMANCE 229

b. La posture empirique perçue de l'entreprise EMANCE en matière de régulation du fait religieux au travail. 233

4. Une régulation affinitaire : cas de l'entreprise OPENISLA 240

a. Le profil de l'entreprise OPENISLA 240

b. La posture empirique perçue de l'entreprise OPENISLA en matière de régulation du fait religieux au travail. 245

CHAPITRE 2 : REFUS DE REGULATION DU FAIT RELGIEUX VERS UNE QUETE DE JUSTICE 257

1. Un refus d'une gestion/régulation : une exclusion vers les « petits boulots » 258

2. … ou le développement d'une activité affinitaire 264

CHAPITRE 3 : ANALYSE DES CAS AU PRISME DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, ENTRE CLIVAGES ET COMMUNS 271

1. La prière : une unité d'analyse au carrefour des perceptions de justice 272

a. Une articulation entre dignité et décence nécessaire 272

b. Un besoin de règles cohérentes et inscrites dans un projet 277

2. Les signes religieux : recherche de cohérence et d'affirmation 282

a. Une posture partagée et justifiée 283

b. Un besoin d'égalité, de respect des personnes et de leurs droits 286

3. Des unités d'analyses qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'interdiction : des faits religieux transgressifs. 292

a. Le refus d'exercer une tache 292

b. Le refus de travailler avec une personne du sexe opposé 297

4. Des unités d'analyse qui font l'objet de perceptions convergentes dans l'autorisation : sous réserve d'égalité, des faits banalisés. 302

a. Les demandes d'absence pour fêtes religieuses 302

b. Les aménagements horaires pour le jeûne 306

DISCUSSION DES RESULTATS 315

1. Apports de la recherche et discussion avec la littérature 316

a. Discussion et apports de la recherche à la littérature sur le FRT. 317
b. Apports des théories de la JO à notre objet d'étude 324
2. Recommandations managériales 329
a. Le partage d'une posture inclusive, laïque et claire. 330
b. Recommandations à l'usage des secteurs privé et public 336
3. Limites et pistes de recherche 340
a. Limites de la recherche 340
b. Pistes de recherche 344
4. Relecture des résultats par *Surveiller et punir* de Foucault (1975). 348
a. Supplice et punition 348
b. Discipline et surveillance 351
CONCLUSION GÉNÉRALE 355
Bibliographie 366
Tables des matières 391
Listes des tableaux, figures, encadrés et sigles 396
Liste des annexes et annexes 399

Listes des tableaux, figures, encadrés et sigles

Liste des tableaux

Tableau 1 : Opinions religieuses et philosophiques françaises : sondages croisés (2010-2015)

Tableau 2 : Distribution des opinions religions françaises par l'Institut Montaigne - Un Islam de France est possible (2016, p.19)

Tableau 3 : Traduction de la table de Benefiel, Fry et Geigle (2014, p. 179)

Tableau 4 : Le fait religieux dans la littérature française en gestion (Volia et al., 2019).

Tableau 5 : Catégories de faits religieux constatés (Honoré, 2014, p.59).

Tableau 6 : Confrontation des règles de contrôle et des règles autonomes (Galindo et Surply, 2010, p.10).

Tableau 7 : Comparaison basée les terrains d'études conduites sur l'impact des faits religieux sur le management.

Tableau 8 : Répartition confessionnelle de l'échantillon.

Tableau 9: Trois types d'entretiens (D'après De Ketele et Roegiers, 1996, p.172)

Tableau 10 : Structure du guide d'entretien

Tableau 11 : Situations soumises aux individus, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2019)

Tableau 12 : critères de codage pour la JO (Janiczek, Hoore et Vas, 2012, p.100)

Tableau 13: Les dimensions de la JO (adapté de Janiczek, William d'Hoore et Vas, 2012, p.100 ; Ben Fekih Aissi et Neveu, 2015, p.42)

Tableau 14: Grille de codage pour l'analyse par catégories de FRT

Tableau 15 : Synthèse des sources de données mobilisées pour les cas retenus

Tableau 16 : Profil de l'entreprise ALIMENTARUS

Tableau 17 : Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 1)

Tableau 18 : Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 2)

Tableau 19: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise ALIMENTARUS (partie 3)

Tableau 20 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise ALIMENTARUS par 13 individus

Tableau 21: Profil de COLLECTISTE

Tableau 22 : Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 1)

Tableau 23: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 2)

Tableau 24: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de COLLECTISTE (partie 3).

Tableau 25 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise COLLECTISTE par 14 individus

Tableau 26 : Profil de l'entreprise EMANCE

Tableau 27 : Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de EMANCE (partie 1)

Tableau 28 : Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de EMANCE (partie 2)

Tableau 29: Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise EMANCE par 8 individus

Tableau 30 : Profil de l'entreprise OPENISLA

Tableau 31: Posture de régulation empirique perçue du fait religieux de l'entreprise OPENISLA

Tableau 32 : Synthèse des perceptions de la posture de l'entreprise OPENISLA pour 5 individus

Tableau 33 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Prière sur un temps de pause.

Tableau 34: Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Port d'un signe religieux

Tableau 35 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Refus d'exercer une tache / Posture d'interdiction

Tableau 36 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Refus de travailler avec le sexe opposé / Posture d'interdiction

Tableau 37 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Demandes d'absences / Posture d'autorisation en compatibilité avec le fonctionnement du service.

Tableau 38 : Synthèse de perceptions de JO – Unité d'analyse : Aménagements horaires / Posture d'autorisation s'ils sont compatibles avec le fonctionnement du service.

Tableau 39 : Synthèse des perceptions de justice des postures mises en œuvre par cas et par unités d'analyse, en confrontation avec le droit.

Tableau 40 : Comparaison entre les postures souhaitées et les postures affichées des cas étudiés.

Tableau 41 : Placement des unités d'analyse Signe religieux et Prière dans la typologie d'Honoré pour chacun des cas (2018)

Liste des figures

Figure 1 : Design de la recherche

Figure 2 : Frise chronologique d'histoire contemporaine du FRT (auteur)

Figure 3 : Expression religieuse au travail et conflits relationnels (Gerbert et al., 2014, p550)

Figure 4 : Modèle explicatif des postures face à la diversité religieuse (Galindo et Zannad, p. 23).

Figure 5 : Le modèle contingentiel de la GRH (Perretti, 2015, p.2)

Figure 6 : Travail comparatif entre deux études de cas de Dumez (2013, p.20)

Figure 7 : Typologie d'études de cas de Yin (2009 in Khallouk, 2019, thèse confidentielle).

Figure 8 : Typologie des manifestations du fait religieux en entreprise (Rapport OFRE/Institut Randstad, 2018, p.11).

Figure 9 : Comparaison des postures empiriques par unités d'analyse des cas étudiés

Figure 10 : Illustration du lien entre la posture de régulation et le caractère transgressif.

Figure 11 : Illustration du lien entre la posture de régulation, le caractère transgressif et la JO perçue.

Liste des encadrés

Encadré 1 : Capture d'écran d'un Tweet du président de la république (2017-2022).

Encadré 2 : Objets d'étude de l'impact des faits religieux sur l'entreprise et le management

Encadré 3 : Retranscription du règlement de fonctionnement de la « salle de cohésion »

Encadré 4: Caractéristiques nécessaire à la définition d'une posture de régulation du fait religieux perçue comme juste.

Liste des sigles

FRT : Fait religieux au travail

JO : Justice organisationnelle

SRW : Spirituality and religion at work

Liste des annexes et annexes

Annexe 1 : Un étudiant en train de faire une invocation avant un examen (auteur)

Annexe 2 : Un salarié de la gare TGV Charles de Gaule en train de prier au travail (auteur)

Annexe 3 : Guide d'entretien U.O.I.F.

Annexe 4 : Charte de la laïcité des villes d'Allonnes et de Besançon.

Annexe 5 : Extrait du concours de rédacteur territorial, catégorie B, portant sur la laïcité.

Annexe 6 : Circulaire du 10 février 2012 relative aux autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses (DGAFP)

Annexe 7 : Appel à témoignages diffusé sur Linkedin (auteur)

Annexe 8 : Profils des individus interrogés par cas et concernant les récits de vie.

Annexe 9: Guide d'entretien pour la réalisation des guides d'entretien semi-directifs

Annexe 10 : Modèle de fiche synthèse d'entretien

Annexe 11 : Accord par Twitter du dirigeant de l'entreprise pour solliciter d'anciens salariés d'OPENISLA (compte Twitter de l'auteur)

Annexe 12 : Charte de la laïcité et de la diversité du groupe Paprec.

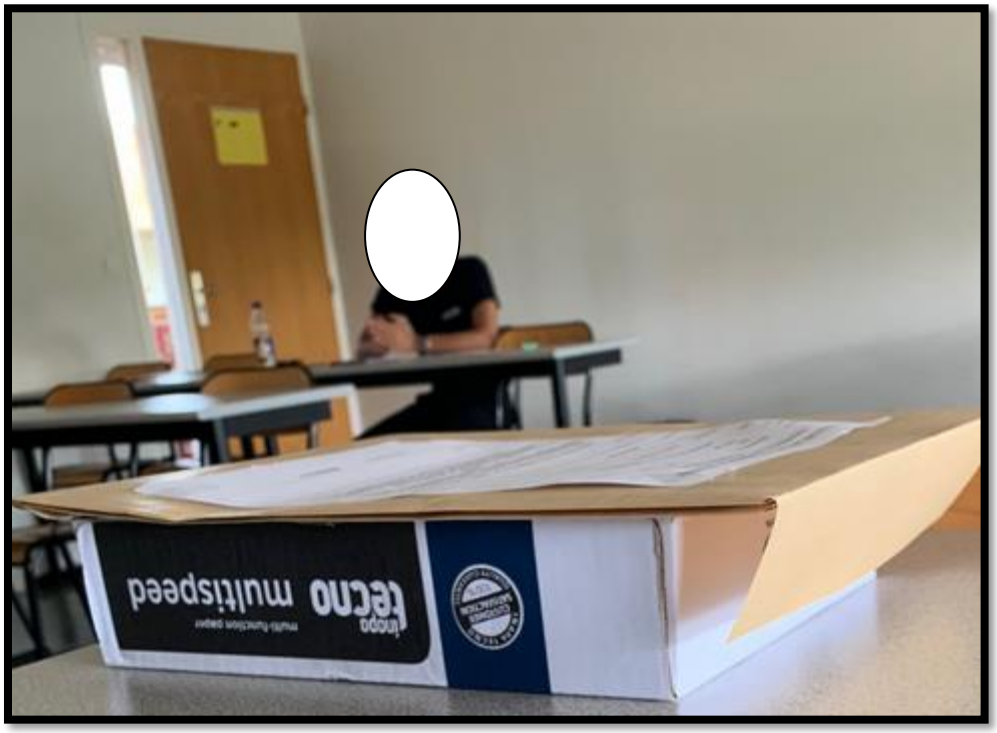
Annexe 13 : Extrait du règlement intérieur d'une société d'ingénierie et de conseil.

Annexe 14 : Repères concernant la régulation l'expression religieuse au travail (Observatoire de la laïcité, juillet 2019)

Annexe 15 : Mail reçu de l'entreprise ayant inséré la possibilité de restreindre l'expression religieuse à son Règlement intérieur (reçu le 30 juillet 2019).

Annexes

Annexe 1 : Un étudiant en train de faire une invocation avant un examen (auteur)



Annexe 2 : Un salarié de la gare TGV Charles de Gaule en train de prier au travail (auteur)

Annexe 3 : Guide d'entretien U.O.I.F.

Entretien avec le *Directeur Général de l'Union des Organisations Islamiques de France*
Le 20 octobre 2016 au siège de l'U.O.I.F. à La Courneuve de 16h15 à 18h15

A quelle école de jurisprudence théologique appartient l'Union des Organisations Islamiques de France ?

Parlons désormais du lien entre islam et travail. Y-a-t-il des références au travail dans les textes de référence ?

Je voulais vous parler d'une *fatwa*[1] que j'ai trouvée émise par Youssef al-Qardaoui[2] en 1999[3] qui est interrogé dans celle-ci sur les règles et le statut du travail.

Il y dit que « le musulman peut donc gagner sa vie dans l'agriculture, le commerce, l'industrie ou en tant qu'artisan et fonctionnaire, tant que cela n'est pas fondé sur une activité illicite ou que cela contribue ou soit associé à l'illicite. Le musulman peut exercer une fonction pour le compte du gouvernement, pour le compte d'un organisme ou d'un particulier tant qu'il est capable d'honorer les responsabilités de son travail et de s'acquitter des devoirs qui sont les siens ». Qu'en pensez-vous ?

Pour continuer sur la question du travail, parlons d'un article[4] introduit au sein de la loi El Khomri ou loi Travail qui stipule que « le règlement intérieur peut contenir des dispositions instaurant le principe de neutralité et restreignant les revendications des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux et par le bon fonctionnement de l'entreprise, et si elles sont proportionnées au but recherché ». Que pensez-vous de cela ?

Je vais vous lire le verset 123 de la sourate 4 : « Quand vous avez accompli la prière, invoquez le nom de Dieu, debout, assis ou couché sur vos côtés. Puis, lorsque vous êtes en sécurité, accomplissez la prière (normalement) car la prière demeure pour les croyants, une prescription à des temps déterminés. ». Première question, les horaires sur les calendriers principalement utilisés par les musulmans de France sont à la minute. Je suis étonné car à l'époque de ce que vous appelez la révélation, nous n'avions pas les moyens techniques d'assurer un suivi des heures de prières aussi pointu. N'est-ce pas synonyme d'un durcissement des règles de la pratique ?

Pour la prière de l'*ichaa*[5] par exemple on peut laisser passer la nuit et la faire avant le *fajr*[6] ?

---

[1] « Avis juridique » d'un théologien ou d'un groupe de théologiens.
[2] Théologien qatari d'origine égyptienne. Fondateur et doyen de la première université des études et sciences islamiques à Qatar en 1977, il est également président de l'Union Internationale des Savants Musulmans, directeur du Conseil Européen pour la Recherche et la Fatwa, Il est aussi connu pour son programme Al-charia wa Al-Hayat (« la voie vers dieu et la vie »), diffusée sur *Al Jazeera* avec une audience estimée à 60 millions dans le monde.
[3] En français sur : http://www.islamophile.org/spip/Le-statut-du-travail-et-ses-regles.html et en arabe sur : https://web.archive.org/web/20041213044854/http://www.islamonline.net/fatwa/arabic/FatwaDisplay.asp?hFatwaID=3869 (consulté le 08/08/2018)
[4] LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - Article L1321-2-1
[5] Prière du soir, avant le coucher généralement.
[6] Prière de l'aube, en début de matinée généralement.

Deuxième question donc, quelle est la position de l'U.O.I.F. sur les réalisations des prières dont les plages horaires sont prévues sur un temps de travail du salarié ? Vous lui conseillez de la faire discrètement donc ?

Abordons maintenant le cas de la restauration collective. Que pensez-vous du fait que certaines entreprises privées proposent des menus confessionnels ?

Concernant la restauration collective dans le domaine public, notamment à l'école ou pour les fonctionnaires, on y pratique des menus du substitution[1] qui visent à satisfaire le plus grand nombre sans favoriser aucun culte ou régime en vertu du principe de neutralité. Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous qu'il serait intéressant de basculer sur des menus confessionnels ?

L'avis de l'U.O.I.F. est donc que la France est un pays des gens du livre et que donc la viande est consommable par des musulmans si elle n'est pas hallal ?

Pour prolonger notre réflexion sur l'alimentation au travail, il existe en France un nombre important de chefs d'entreprises de confession musulmane. Si l'un d'entre eux vous disait qu'un salarié de son entreprise indou lui réclame un menu confessionnel, que lui conseilleriez-vous ?

Toujours sur la question du travail, la mixité aujourd'hui est remise en cause par certains comportements au travail. Certains musulmans ou juifs refusent de serrer la main des femmes, d'être dirigés par une femme ou encore de travailler dans la même pièce qu'une femme au motif que cela serait contraire à leurs obligations religieuses. Quelle est la position de l'U.O.I.F. à ce sujet ?

Pour régler des problèmes comme ceux que l'on vient d'évoquer, certains musulmans demandent l'intervention de leur imam au sein de l'entreprise. Que pensez-vous de cette méthode ?

[1] Le plus souvent un menu sans viande pour respecter le souhait de salariés préférant la viande certifiée religieusement. Il est intéressant de noter qu'il y a encore quelques année la demande était au « sans porc » et pas au « sans viande ». Signe de durcissement de la pratique par rapport à l'interprétation de certaines règles.

Annexe 4 : Charte de la laïcité des villes d'Allonnes et de Besançon.

ALLONNES

CHARTE DE LA LAÏCITÉ DANS LES SERVICES PUBLICS DE LA VILLE D'ALLONNES

(par délibération, le 1er janvier 2019)

La France est une république indivisible, laïque, démocratique et sociale

Elle assure l'égalité, devant la loi de tous les citoyens sans distinctions de sexe, d'origine ou de religion. Elle garantit des droits égaux aux femmes et aux hommes et respecte toutes les croyances. Nul ne doit d'ailleurs être inquiété pour ses opinions, notamment religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi.

La liberté de conviction ne rencontre que des limites nécessaires au respect du pluralisme des options philosophiques et spirituelles, à la protection des droits humains et libertés d'autrui, aux impératifs de l'ordre public et au maintien de la paix civile.

La République assure la liberté de conscience et le libre exercice des cultes dans les conditions fixées par la loi afin de permettre à chacun et chacune de croire, de ne pas croire, de changer de religion ou d'y renoncer.

Les usagers du service public

Tous les usagers sont égaux devant le service public. La République ne reconnait que des citoyens.

Les usagers des services publics ont le droit d'exprimer leurs convictions religieuses dans les limites du respect de la neutralité du service public, de son bon fonctionnement et des impératifs d'ordre public, de sécurité, de santé et d'hygiène.

Les usagers des services publics doivent s'abstenir de toute forme de prosélytisme. Ils ne peuvent récuser un agent public ou d'autres usagers, ni exiger d'adaptation du fonctionnement du service public.

Cependant, le service public s'efforce de prendre en considération les convictions des usagers dans le respect des règles auquel il est soumis et de son bon fonctionnement.

Lorsque la vérification d'identité est nécessaire, les usagers doivent se conformer aux obligations qui en découlent.

Les agents du service public

Tout agent public a un devoir de stricte neutralité. Il doit traiter avec égalité toutes les personnes et respecter leur liberté de conscience.

Le fait pour un agent public de manifester ses convictions religieuses dans l'exercice de ses fonctions constitue un manquement à ses obligations.

Il appartient aux responsables des services publics de faire respecter l'application du principe de laïcité dans leurs services. L'approche à privilégier est pédagogique, en lien avec la ou le référent(e) laïcité désigné(e) parmi les agents de la ville, et l'élu(e) délégué(e) à ces questions.

La règle ne saurait être appliquée sans en donner le sens et la portée, ce qui relève de la responsabilité du référent en appui au chef de service.

Dans le même temps, la liberté de conscience est garantie aux agents publics.

Observatoire de la laïcité

CHARTE de la laïcité DANS LES SERVICES PUBLICS

La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale.
Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle garantit des droits égaux aux hommes et aux femmes et respecte toutes les croyances. Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, notamment religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi. La liberté de religion ou de conviction ne rencontre que des limites nécessaires au respect du pluralisme religieux, à la protection des droits et libertés d'autrui, aux impératifs de l'ordre public et au maintien de la paix civile. La République assure la liberté de conscience et garantit le libre exercice des cultes dans les conditions fixées par la loi du 9 décembre 1905.

des agents du service public

Tout agent public a un **devoir de stricte neutralité**. Il doit traiter également toutes les personnes et respecter leur liberté de conscience.

Le fait pour un agent public de **manifester ses convictions religieuses** dans l'exercice de ses fonctions **constitue un manquement à ses obligations**.

Il appartient aux responsables des services publics de **faire respecter l'application du principe de laïcité** dans l'enceinte de ces services.

La liberté de conscience est garantie aux agents publics. Ils bénéficient d'autorisations d'absence pour participer à une fête religieuse dès lors qu'elles sont compatibles avec les nécessités du fonctionnement normal du service.

des usagers du service public

Tous les usagers sont **égaux** devant le service public.

Les usagers des services publics ont le **droit d'exprimer leurs convictions religieuses dans les limites du respect de la neutralité du service public**, de son bon fonctionnement et des impératifs d'ordre public, de sécurité, de santé et d'hygiène.

Les usagers des services publics doivent **s'abstenir de toute forme de prosélytisme**.

Les usagers des services publics **ne peuvent récuser un agent public ou d'autres usagers**, ni exiger une adaptation du fonctionnement du service public ou d'un équipement public. Cependant, le service s'efforce de prendre en considération les convictions de ses usagers dans le respect des règles auquel il est soumis et de son bon fonctionnement

Lorsque la vérification de l'identité est nécessaire, les usagers doivent **se conformer aux obligations** qui en découlent.

Les usagers accueillis à temps complet dans un service public, notamment au sein d'établissements médico-sociaux, hospitaliers ou pénitentiaires ont **droit au respect de leurs croyances et de participer à l'exercice de leur culte**, sous réserve des contraintes découlant des nécessités du bon fonctionnement du service.

Annexe 5 : Extrait du concours de rédacteur territorial, catégorie B, portant sur la laïcité.

Sujet élaboré par une cellule pédagogique nationale

RÉDACTEUR PRINCIPAL TERRITORIAL DE 2ème CLASSE

EXAMEN PROFESSIONNEL DE PROMOTION INTERNE
EXAMEN PROFESSIONNEL D'AVANCEMENT DE GRADE

SESSION 2018

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

ÉPREUVE ÉCRITE :

La rédaction d'un rapport à partir des éléments d'un dossier portant sur les missions, compétences et moyens d'action des collectivités territoriales, assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- Les feuilles de brouillon ne sont en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 24 pages.

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.
S'il est incomplet, en avertir un surveillant.

Vous êtes rédacteur principal territorial de 2ème classe à la direction des ressources humaines de la commune d'Admiville (600 agents, 55 000 habitants).

Lors de la réunion trimestrielle de la direction générale avec l'ensemble des chefs de service, de nombreux cadres ont fait état des difficultés qu'ils rencontrent dans la prise en compte du fait religieux, tant au sein des services que dans les relations avec les usagers.

Dans un premier temps, le Directeur général des services vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport sur le principe de laïcité dans la fonction publique territoriale.

/ 10 points

Dans un deuxième temps, il vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles favorisant l'adoption par l'ensemble des agents de bonnes pratiques respectant le principe de laïcité.

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

/ 10 points

Liste des documents :

Document 1 : « Décision du Défenseur des droits MLD 2014–061 » – 29 juillet 2014 – 5 pages

Document 2 : « Loi déontologie : une redéfinition légale des obligations des fonctionnaires » (extrait) – *La Gazette des communes* – 12 juillet 2016 – 3 pages

Document 3 : Circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique (extrait) – 5 pages

Document 4 : « Laïcité et collectivités locales » (extraits) – Rapport annuel de l'Observatoire de la laïcité 2016-2017 – Avril 2017 – 5 pages

Document 5 : « Douze référents « laïcité » aident les agents à se positionner » – Béatrice Girard – *lagazette.fr* – 14 février 2018 – 2 pages

Document 6 : « La lettre du Référent déontologue et laïcité du CDG 64 » – Annie Fitte-Duval –. *cdg64.fr* – 15 janvier 2018 – 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

2/24

Annexe 6 : Circulaire du 10 février 2012 relative aux autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses (DGAFP)

DGAFP
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de la fonction publique.

Circulaire du 10 février 2012
relative aux autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses des différentes confessions

NOR : MFPF1202144C

Le 10 février 2012

Le ministre de la fonction publique

à

Monsieur le Ministre d'Etat
Mesdames et messieurs les Ministres
Mesdames et messieurs les Secrétaires d'Etat
Mesdames et messieurs les Préfets de région et de département

OBJET : Autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses des différentes confessions.

REF. : Circulaire FP n°901 du 23 septembre 1967.

La circulaire FP n°901 du 23 septembre 1967 a rappelé que les chefs de service peuvent accorder aux agents qui désirent participer aux cérémonies célébrées à l'occasion des principales fêtes propres à leur confession, les autorisations d'absence nécessaires.

Vous voudrez bien trouver ci-joint, à titre d'information, les cérémonies propres à certaines des principales confessions et pour lesquelles une autorisation d'absence peut être accordée.

Je vous serais obligé de rappeler aux chefs de service placés sous votre autorité qu'ils peuvent accorder à leurs agents une autorisation pour participer à une fête religieuse correspondant à leur confession dans la mesure où cette absence est compatible avec le fonctionnement normal du service.

François SAUVADET

Copyright DGAFP - http://bjfp.fonction-publique.gouv.fr - 04/06/2015 13:32:19

DGAFP
DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

ANNEXE

Fêtes catholiques et protestantes

Les principales fêtes sont prises en compte au titre du calendrier des fêtes légales.

Fêtes orthodoxes

- Téophanie :
  - selon le calendrier grégorien
  - ou selon le calendrier julien.
- Grand Vendredi Saint.
- Ascension.

Fêtes arméniennes:

- Fête de la Nativité.
- Fête des Saints Vartanants.
- Commémoration du 24 avril.

Fêtes musulmanes:

- Aïd El Adha.
- Al Mawlid Ennabi.
- Aïd El Fitr.

Les dates de ces fêtes étant fixées à un jour près, les autorisations d'absence pourront être accordées, sur demande de l'agent, avec un décalage en plus ou en moins. Ces fêtes commencent la veille au soir.

Fêtes juives

- Chavouot (Pentecôte).
- Roch Hachana (jour de l'an : deux jours).
- Yom Kippour (Grand pardon).

Ces fêtes commencent la veille au soir.

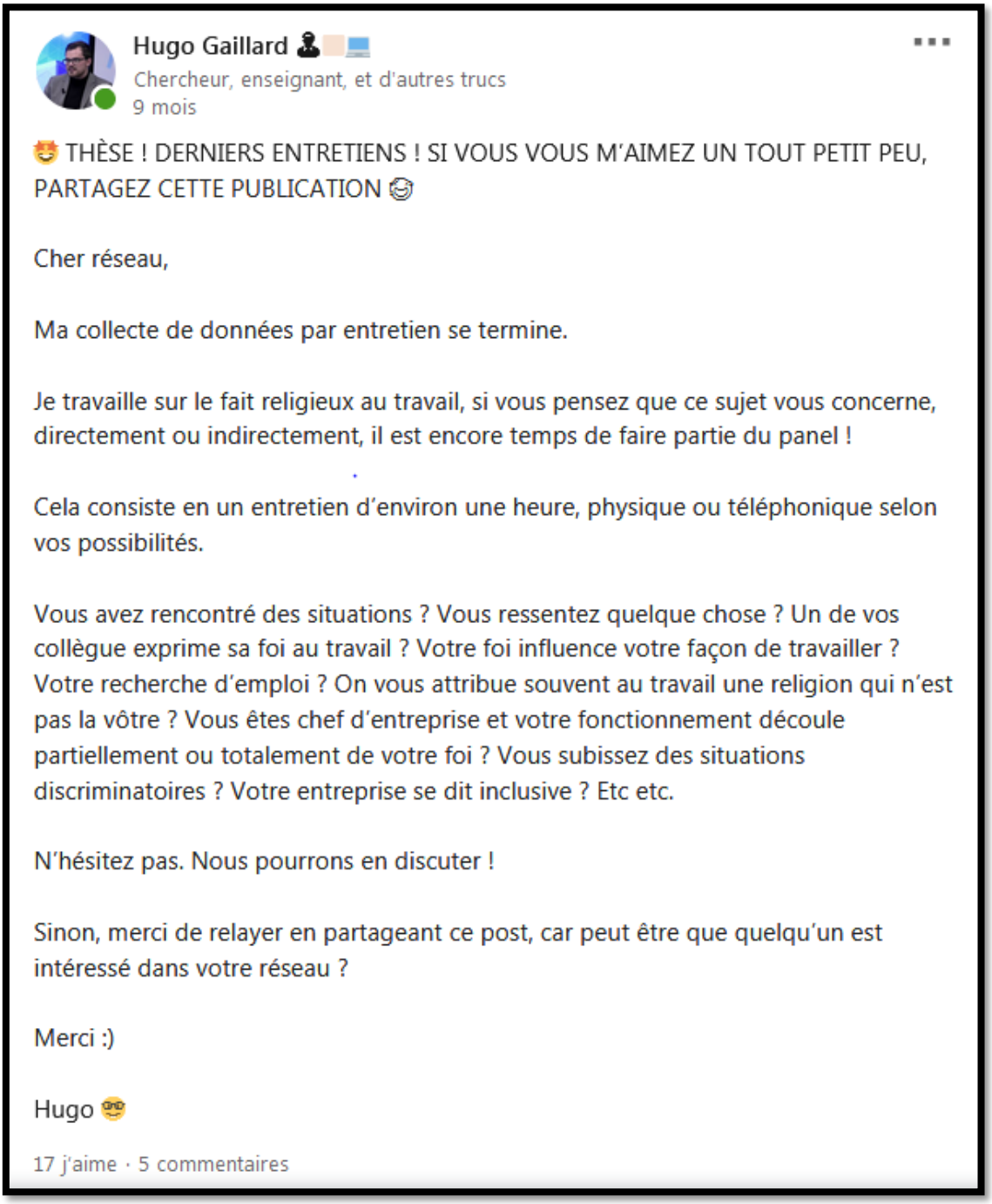
Fête bouddhiste

- Fête du Vesak (« jour du Bouddha »).

La date de cette fête étant fixée à un jour près, les autorisations d'absence pourront être accordées, sur demande de l'agent, avec un décalage en plus ou en moins.

Copyright DGAFP - http://bjfp.fonction-publique.gouv.fr - 04/06/2015 13:32:19

Annexe 7 : Appel à témoignages diffusé sur Linkedin (auteur)



Hugo Gaillard

Chercheur, enseignant, et d'autres trucs

9 mois

🤩 THÈSE ! DERNIERS ENTRETIENS ! SI VOUS VOUS M'AIMEZ UN TOUT PETIT PEU, PARTAGEZ CETTE PUBLICATION 😊

Cher réseau,

Ma collecte de données par entretien se termine.

Je travaille sur le fait religieux au travail, si vous pensez que ce sujet vous concerne, directement ou indirectement, il est encore temps de faire partie du panel !

Cela consiste en un entretien d'environ une heure, physique ou téléphonique selon vos possibilités.

Vous avez rencontré des situations ? Vous ressentez quelque chose ? Un de vos collègue exprime sa foi au travail ? Votre foi influence votre façon de travailler ? Votre recherche d'emploi ? On vous attribue souvent au travail une religion qui n'est pas la vôtre ? Vous êtes chef d'entreprise et votre fonctionnement découle partiellement ou totalement de votre foi ? Vous subissez des situations discriminatoires ? Votre entreprise se dit inclusive ? Etc etc.

N'hésitez pas. Nous pourrons en discuter !

Sinon, merci de relayer en partageant ce post, car peut être que quelqu'un est intéressé dans votre réseau ?

Merci :)

Hugo 🤓

17 j'aime · 5 commentaires

Annexe 8 : Profils des individus interrogés par cas et concernant les récits de vie.

(i)	Prénoms	Secteur	Poste	Organisation	Durée	Opinions religieuses	Cas	Récits de vie
AL1	François	Restauration	Directeur Diversité	Alimentarus	01h30	Athée	**X**	
AL2	Jean-Luc	Restauration	DRH opérationnel	Alimentarus	01h20	Athée	**X**	
AL3	Amira	Restauration	Chargée des RH opérationnelles	Alimentarus	00h45	Musulmane	**X**	
AL4	Caroline	Restauration	Coordinatrice équipe ménage	Alimentarus	00h30	Athée	**X**	
AL5	Milan	Restauration	Directeur Régional	Alimentarus	00h30	Catholique	**X**	
AL6	Odille	Restauration	Responsable des Ressources Humaines	Alimentarus	00h53	Catholique	**X**	
AL7	Philippe	Restauration	Directeur régional	Alimentarus	00h31	Catholique	**X**	
AL8	Sabrina	Restauration	Chargée de mission diversité	Alimentarus	00h54	Musulmane	**X**	
AL9	Jean-Marie	Restauration	Directeur régional	Alimentarus	00h55	Catholique	**X**	
AL10	Zoulika	Restauration	Assistante administrative	Alimentarus	00h38	Musulmane	**X**	
AL11	Samir	Restauration	Agent de restauration	Alimentarus	00h28	Musulman	**X**	
AL12	Ibra	Restauration	Plongeur	Alimentarus	00h35	Musulman	**X**	
AL13	Salomé	Restauration	Agent de restauration	Alimentarus	00h39	Juive	**X**	
CO14	Thomas	Fonction pub. terr.	Maire de la commune	Collectiste	00h50	Athée	**X**	
CO15	Patrick	Fonction pub. terr.	Directeur des Services Technique	Collectiste	00h40	Athée	**X**	
CO16	Chritiane	Fonction pub. terr.	DRH	Collectiste	00h54	Athée	**X**	
CO17	Valérie	Fonction pub. terr.	DRH Adjointe	Collectiste	00h43	Athée	**X**	
CO18	Jules	Fonction pub. terr.	Directeur Restauration	Collectiste	00h36	Athée	**X**	
CO19	Imran	Fonction pub. terr.	Agent des services techniques	Collectiste	00h42	Musulman	**X**	
CO20	Tina	Fonction pub. terr.	Directrice Enfance Education	Collectiste	01h04	Athée	**X**	
CO21	Marie-Claude	Fonction pub. terr.	Responsable Petite enfance	Collectiste	00h32	Athée	**X**	
CO22	Kadia	Fonction pub. terr.	Agent petite enfance	Collectiste	00h31	Musulmane	**X**	
CO23	Sébastien	Fonction pub. terr.	Directeur général des services	Collectiste	00h59	Athée	**X**	
CO24	Joëlle	Fonction pub. terr.	Technicienne Paie	Collectiste	00h29	Catholique	**X**	

CO25	Wila	Fonction pub. terr.	ATSEM	Collectiste	00h38	Musulmane	**X**	
CO26	Brahim	Fonction pub. terr.	Agent informatique	Collectiste	00h53	Musulman	**X**	
CO27	Kader	Fonction pub. terr.	Responsable Pôle Service Jeunesse	Collectiste	00h41	Musulman	**X**	
EM28	Marc	Services informatiques	Chef d'entreprise	Emance	02h10	Athée	**X**	
EM29	Sabri	Services informatiques	Ingénieur dév.	Emance	00h42	Musulman	**X**	
EM30	Thomas	Services informatiques	Administrateur de BDD	Emance	00h48	Athée	**X**	
EM31	Julien	Services informatiques	Analyste/veille	Emance	00h57	Athée	**X**	
EM32	Anna	Services informatiques	Office manager	Emance	01h12	Athée	**X**	
EM33	François	Services informatiques	Administrateur de BDD	Emance	00h46	Catholique	**X**	
EM34	Steeven	Services informatiques	Chargé d'analyses	Emance	00h41	Agnostique	**X**	
EM35	Maria	Services informatiques	Webdesigner (apprentie)	Emance	01h02	Catholique	**X**	
OP36	Naïm	Commerce de gros alimentaire	Chef d'entreprise	Openisla	00h57	Musulman	**X**	
OP37	Samira	Communication	Chef d'entreprise	Entreprise hébergée par Openisla	00h32	Musulman	**X**	**X**
OP38	Ikram	Communication	Chargée de communication	Entreprise hébergée par Openisla	00h21	Musulman	**X**	
OP39	Marwan	Commerce de gros alimentaire	Ex-stagiaire Logisitique	Openisla	00h39	Musulman	**X**	
OP40	Abdou	Commerce de gros alimentaire	Ex-salarié Logisitique	Openisla	00h46	Musulman	**X**	
41	Samia	SAP	Sans emploi	Sans emploi	00h43	Musulmane		**X**
42	Yaëlle	Indéfini	Sans emploi	Sans emploi	00h44	Musulmane		**X**
43	Salim	Commerce de détail	Chef d'entreprise	Les délices (boucherie)	00h42	Musulman		**X**

Annexe 9: Guide d'entretien pour la réalisation des guides d'entretien semi-directifs

GUIDE D'ENTRETIEN ÉTUDE FAITS RELIGIEUX EN ENTREPRISE

IDENTIFICATION

ANCIENNETE ENTREPRISE	
POSTE	
ANCIENNETE POSTE	
SUBORDONNÉS	**1. Avez-vous des personnes sous votre responsabilité ?**
NOMBRE DE SUBORDONNES	
ANCIENNETE MANAGERIALE	
POSTES SUBORDONNES	- Quel est leur profil ? - Quelles sont leurs missions ?

CROYANCES, CONNAISSANCES ET PRATIQUES

CONVICTIONS RELIGIEUSES	**2. Avez-vous des convictions religieuses ? Lesquelles ?**

MANIFESTATIONS RELIGIEUSES AU TRAVAIL *(TOUS)*

RELIGIONS DES COLLEGUES	**3.** Connaissez-vous les différentes religions et philosophies présentes dans votre entreprise ? En tenez-vous compte dans le cadre de vos relations avec vos collègues ?
EXPRESSION RELIGIEUSE PERSONNELLE AU TRAVAIL	**4.** Vous arrive-t-il d'exprimer vos convictions religieuses ou philosophiques au travail ? De quelle manière ? Pouvez-vous me donner des exemples ? Quelles sont les réactions de vos collègues ? Comment expliquez-vous ces réactions ? Vous êtes-vous déjà senti discriminé en raison de votre religion, de vos convictions ou de l'expression de celle.s-ci ?
EXPRESSION RELIGIEUSE DES COLLÈGUES	**5.** Vous arrive-t-il de constater un comportement religieux d'une ou plusieurs de vos relations de travail ? Pouvez-vous me donner des exemples et une idée de la fréquence de ces manifestations ? Quelle est votre réaction ?
HIERARCHIE DES MANIFESTATATIONS RELIGIEUSES	**6.** Quels sont selon vous les types de comportements religieux que l'on devrait autoriser ? Pour quelles raisons ? Et celles que l'on ne devrait pas autoriser ? Pour quelles raisons ?

LAÏCITÉ, LÉGISLATION, POSTURE DE L'ENTREPRISE PERÇUE

RAPPORT A LA LAÏCITÉ

RAPPORT A LA	**7.** Pouvez-vous en quelque mot me dire ce qu'est la laïcité pour vous ?

LAÎCITE	- Que pensez-vous de ce principe ? - Connaissez-vous le contexte historique de cette loi ? - Quel est selon-vous le rapport entre laïcité et religion ? *(protection, conflit…)* - Quelle est la place de cette loi dans l'entreprise ?

CONTEXTE LÉGISLATIF FRANÇAIS

CONTEXTE LEGISLATIF FRANCAIS	**8.** Quelles sont selon vous les garanties et les limites apportées par la loi concernant l'expression religieuse au travail en France ? - Que pensez-vous de ces éléments ? - Comment avez-vous eu connaissance de ces éléments ? - Pensez-vous que c'est à la loi d'intervenir sur ce type de questions ?

POSTURE DE L'ENTREPRISE PERÇUE *(Données à comparer avec la posture souhaitée par le Top Management)*

RÉGLES INTERNES	**9.** A votre connaissance, existe-t-il des règles concernant l'expression religieuse au travail ? Quelles sont-elles selon vous ? Qu'en pensez-vous ? (Signes religieux, prière, jeûne, prosélytisme, repas collectifs)
TYPOLOGIE GALINDO ET ZANNAD	**10.** Comment percevez-vous l'attitude de votre entreprise à l'égard de l'expression religieuse ? Quels sont les éléments qui vous permettent d'affirmer cela ? *Voir si correspondance avec Typologie sinon proposer une autre.*
COMMUNICATION DE LA POSTURE	**11.** Votre entreprise communique-t-elle concernant ce phénomène ? Si oui comment ? *(Guide/Documents internes, Formations, Journal d'entreprise, Informations du manager)* **12.** Que pensez-vous de ces modes de communication ? Avez-vous suffisamment d'informations ?

CONFORT MANAGERIAL PERÇU DU N+1

CONFESSION N+1	**13.** Connaissez-vous la confession de votre N+1 ? Aimeriez-vous la connaitre ? Pourquoi ? Dans quelle mesure celle-ci peut-elle influencer sa manière de traiter une question ? Avez-vous des exemples ?
AISANCE	**14.** Diriez-vous que votre supérieur hiérarchique est « à l'aise » pour traiter ces questions ? Estimez-vous qu'il les traite de la même façon que n'importe quelle autre ? Quels sont les éléments qui vous permettent de l'affirmer ?

RELATION A LA JUSTICE PERCUE

JUSTICE PERCUE PAR LES	**15.** Avez-vous déjà formulé une demande à caractère religieux au travail ?

COLLABORATEURS ET FAIT RELIGIEUX	**16.** A-t-on déjà accédé à l'une de vos demandes religieuses au travail ? Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? Quelle a été l'influence sur votre travail ? Votre motivation ? Avez-vous remarqué des réactions chez vos collègues ? Ces réactions étaient-elles unanimes ? Liées à leur confession ou philosophie ? Cette réaction vous ont-elles semblées justes ? Pourquoi ? **17.** A-t-on déjà refusé d'accéder à l'une de vos revendications religieuses au travail ? Qu'avez-vous ressenti à ce moment-là ? Quel a été l'influence sur votre travail ? Votre motivation ? Avez-vous remarqué des réactions chez vos collègues ? Ces réactions étaient-elles unanimes ? Liées à leur confession ou philosophie ? Quelles étaient les réactions des collègues ne faisant pas de demandes ? Qu'avez-vous pensé de ces réactions ? - Votre entreprise décide d'augmenter de 50 centimes le coût du repas au restaurant d'entreprise afin de proposer un menu de substitution végétarien. - Votre entreprise décide d'augmenter de 50 centimes le coût du repas au restaurant d'entreprise afin de proposer des menus confessionnels (*hallal*, cachères)

POSITIONNEMENT MANAGÉRIAL *(MANAGERS)*

CONFESSION DES SUBORDONNES	**18.** Avez-vous des informations sur la religion des membres de votre équipe ? A quelle occasion les avez-vous récoltées ? Dans quelle mesure est-il important selon vous de les connaitre ? En tenez-vous compte dans le cadre de vos relations de direction avec eux ?
TYPOLOGIE MANIFESTATIONS RELIGIEUSES	**19.** Êtes-vous amené à traiter des situations qui vous semblent relever de la religion ? Lesquelles sont-elles ? A quelle fréquence ?
PARTICULARISME DE LA PROBLEMATIQUE	**20.** En tant que manager, pensez-vous qu'une demande religieuse est une demande comme une autre ? Pensez-vous qu'il soit nécessaire de connaitre la dimension religieuse d'une situation pour la traiter ? Pourquoi ?
CONFORT MANAGERIAL ET INSOLVABILITE DES CAS	**21.** Diriez-vous que vous êtes à l'aise pour régler une telle situation ? **22.** Y a-t-il certaines situations que vous n'avez pas résolues ? Comment l'expliquez vous ?
CAS CONFLICTUELS	**23.** Parmi ces différentes situations rencontrées, lesquelles ont nécessité votre intervention ? L'intervention d'un de vos supérieurs hiérarchiques ?
RISQUES	**24.** Y a-t-il des risques potentiels en cas d'erreur ?

ENCOURUS	
SOUTIEN SUPPORT ET CONFORT MANAGERIAL DU SUPPORT	**25.** Diriez-vous que vous êtes soutenu par votre hiérarchie concernant ces questions ? Quels sont les outils dont vous disposez ? D'où viennent-ils (internes, externes) ? Quels seraient ceux dont vous auriez besoin ? Quels sont les services à votre disposition en cas de complication ? Vos interlocuteurs ressource ? Quels sont ceux qui vous manquent ? **26.** Diriez-vous que votre supérieur hiérarchique est « à l'aise » pour traiter ce genre de problématiques ? Estimez vous que votre supérieur traite les demandes ou les situations qu'il perçoit comme religieuses de la même façon que n'importe quelle autre ? Quels sont les éléments qui vous permettent de l'affirmer ?
MOTHODOLOGIE DE TRAITEMENT	**27.** Avez-vous une méthode que vous utilisez pour traiter une situation qui vous semble relever de la religion ?
CONSEILS AUX PAIRS	**28.** Si vous aviez des conseils à donner à vos pairs managers concernant la gestion des questions religieuses en contexte professionnel, quels seraient-ils ?

Annexe 10 : Modèle de fiche synthèse d'entretien

Numéro d'entretien *(cf. Tableau de Synhèse des entretiens réalisés)*

Présentation de l'individu :

Nom, Prénom, Opinions religieuses, structure d'appartenance, Fonctions, responsabilité

Posture de son entreprise perçue par rapport aux catégories de fait religieux

Posture (telle que décrite par la littérature)

Justice organisationnelle perçue

<u>Distributive</u>

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

<u>Procédurale</u>

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

<u>Interactionnelle</u>

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

<u>Informationnelle</u>

Verbatim correspondant aux critères de codage

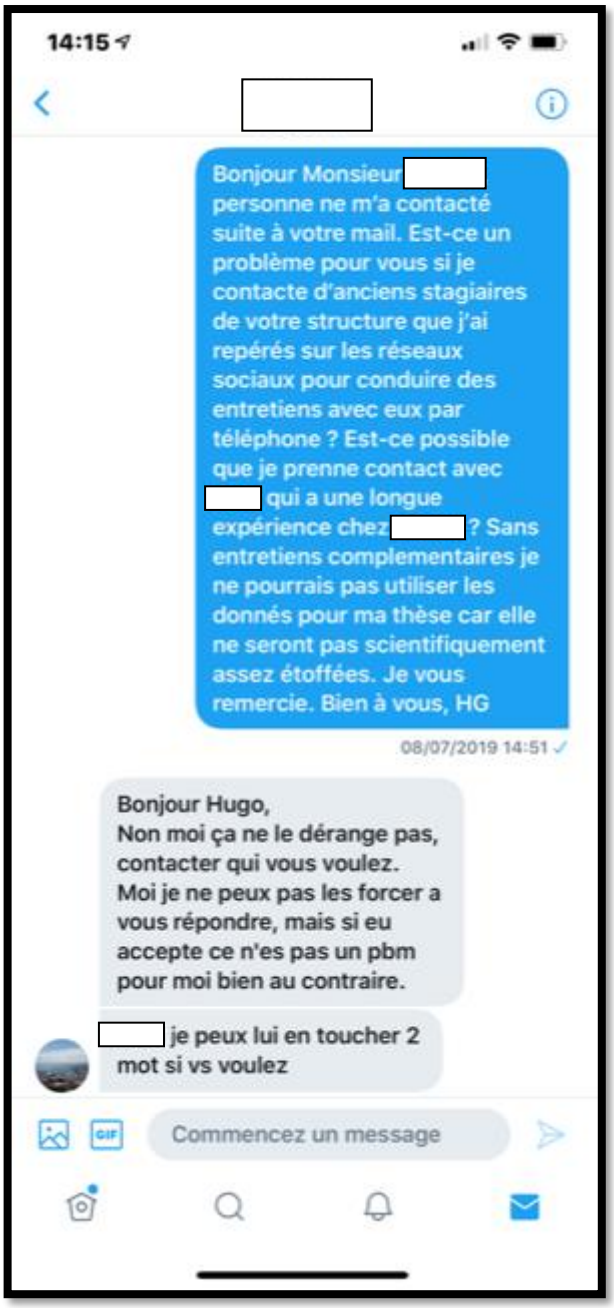
Verbatim correspondant aux critères de codage

Verbatim correspondant aux critères de codage

Notes complémentaires :

Tout élément jugé pertinent par le chercheur au regard de la problématique.

Annexe 11 : Accord par Twitter du dirigeant de l'entreprise pour solliciter d'anciens salariés d'OPENISLA (compte Twitter de l'auteur)



Annexe 12 : Charte de la laïcité et de la diversité du groupe Paprec.

CHARTE DE LA LAÏCITÉ ET DE LA DIVERSITÉ

Le Groupe Paprec, accueillant et défendant toutes les Diversités, invite tous ses collaborateurs à respecter les principes suivants, au nom du meilleur vivre ensemble :

Préambule : La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale.
Elle assure l'égalité devant la loi, sur l'ensemble de son territoire, de tous les citoyens. Elle respecte toutes les croyances.

La République laïque organise la séparation des religions et de l'État.
L'État est neutre à l'égard des convictions religieuses ou spirituelles. Il n'y a pas de religion d'État.

La laïcité de la République garantit la liberté de conscience à tous. Chacun est libre de croire ou de ne pas croire.

La laïcité permet l'exercice de la citoyenneté, en conciliant la liberté de chacun avec l'égalité et la fraternité de tous dans le souci de l'intérêt général.

1 / La laïcité en entreprise assure aux salariés un référentiel commun et partagé, favorisant la cohésion d'entreprise, le respect de toutes les diversités et le vivre ensemble.

2 / La laïcité en entreprise offre aux collaborateurs les conditions pour forger leur personnalité, exercer leur libre arbitre et exercer leur citoyenneté. Elle protège de tout prosélytisme et de toute pression qui empêcheraient de faire ses propres choix et de réaliser son activité dans un environnement serein.

3 / La laïcité en entreprise permet l'exercice de la liberté d'expression des collaborateurs dans la limite du bon fonctionnement de l'entreprise comme du respect des valeurs républicaines et du pluralisme des convictions.

4 / La laïcité en entreprise implique le rejet de toutes les violences et de toutes les discriminations, garantit l'égalité entre les Hommes et les Femmes et repose sur une culture du respect et de la compréhension de l'autre.

5 / La laïcité en entreprise implique que les collaborateurs ont un devoir de neutralité : ils ne doivent pas manifester leurs convictions politiques ou religieuses dans l'exercice de leur travail.

6 / Conformément à la loi, nul ne peut se prévaloir de son appartenance religieuse pour refuser d'exécuter sa mission ou pour perturber le bon fonctionnement de l'entreprise.

7 / Au sein de l'entreprise et dans l'exercice de leurs fonctions, les règles de vie des différents espaces, précisées dans le règlement intérieur de chaque établissement, sont respectueuses de la laïcité. Ainsi, le port de signes ou tenues par lesquels les collaborateurs manifestent ostensiblement une appartenance religieuse n'est pas autorisé.

8 / Par leurs réflexions et le respect mutuel, les collaborateurs font vivre au sein de l'entreprise la valeur fondatrice du Groupe de promotion des Diversités.

PAPREC GROUP

Annexe 13 : Extrait du règlement intérieur d'une société d'ingénierie et de conseil.

Article 23 – Attitude et comportement des salariés

Les salarié.e.s doivent adopter, dans l'exercice de leurs fonctions, une attitude et un comportement corrects et doivent être respectueux.se.s de chacun.

Les salarié.e.s devront respecter des règles strictes de politesse avec tou.te.s les interlocuteur.rice.s en interne ou en externe.

Le personnel doit veiller tout particulièrement à avoir une présentation et une hygiène correcte.

Compte tenu de l'activité de l'entreprise et de l'image qu'elle entend renvoyer, les salarié.e.s devront s'abstenir de porter tout signe religieux ou politique distinctif ostentatoire, à quelque occasion que ce soit, dans l'exercice de leur mission, en particulier lorsqu'il.elle.s sont en contact visuel avec les client.e.s.

Il s'agit d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante destinée à ne pas porter atteinte à l'image de neutralité que l'entreprise entend véhiculer.

Annexe 14 : Repères concernant la régulation l'expression religieuse au travail (Observatoire de la laïcité, juillet 2019)

FICHE N°11 LA GESTION DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE PRIVÉE

L'interdiction de toute discrimination

« Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances » Préambule de la Constitution française de 1946.

La discrimination religieuse qu'est-ce que c'est ?

C'est le fait de traiter de manière défavorable une personne, en raison de ses convictions religieuses vraies ou supposées.

45.000€ d'amende
3 ANS d'emprisonnement

C'est la peine maximale encourue pour les refus d'embauche, sanctions ou licenciements fondés sur la religion.

Restrictrions éventuelles à la liberté de manifester ses convictions

Le Code du travail permet à l'employeur d'inscire une clause de neutralité sur certains postes ou d'apporter des restrictions aux libertés individuelles et collectives au sein de l'entrprises si cela est justifié par la nature de la tâche à accomplir et proportionné au but recherché. Les limites admises concernent deux domaines :

La protection des individus

Respect des règles de sécurité et d'hygiène

Ex : Une chimiste ne peut refuser d'ôter son foulard au motif que ses convictions religieuses lui interdisent de montrer ses cheveux, un salarié ne peut refuser une visite médicale au motif que sa religion lui interdit de se dévêtir devant une personne du sexe opposé.

Tout prosélytisme (qui se caractérise par un comportement, des écrits ou des paroles visant à susciter l'adhésion) peut être interdit

Ex : Un animateur d'un centre de loisirs ne peut pas profiter de ses fonctions pour lire un texte religieux aux enfants.

La bonne marche de l'entreprise

Respect de l'organisation du travail (horaire, lieux, stratégie commerciale...)

Ex : L'octroi d'une autorisation d'absence ne doit pas perturber l'organisation du service. L'employeur peut sanctionner un salarié s'il refuse d'être sous l'autorité d'une femme au nom de ses convictions.

Aptitudes nécessaires à la mission

Ex : L'employeur peut sanctionner un salarié du rayon boucherie s'il refuse d'être en contact avec de la viande de porc.

Impératifs commerciaux

Ex : A certaines conditions, un employeur peut prévoir dans le règlement intérieur une clause de neutralité appliquée aux salariés se trouvant en contact avec les clients.

« La volonté de répondre à la préférence discriminatoire des clients ou d'autres travailleurs ne peut pas être acceptée comme objectif légitime » **Arrêt Smith & Grady de la Cour Européenne des droits de l'Homme du 27 septembre 1999.**

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.laicite.gouv.fr

Observatoire de la laïcité

Annexe 15 : Mail reçu de l'entreprise ayant inséré la possibilité de restreindre l'expression religieuse à son Règlement intérieur (reçu le 30 juillet 2019).

[redacted] **Carole** 30 juil. 2019 14:50 (il y a 18 heures)

À moi

Bonjour Hugo,

Est-ce possible d'échanger demain avant 16h ou jeudi ?
J'ai enfin le temps de me poser.
Merci pour votre retour.
Carole

[redacted]

Carole [redacted]
Responsable Diversité & Santé au Travail Groupe
[redacted]
6, rue de Lor[redacted]France
Tél. : +33 (0)[redacted] · Mob. : +33 (0) [redacted] www[redacted].com

Bonjour,
Je voudrai vous soumettre un sujet de réflexion concernant le règlement intérieur, suite à un incident survenu à [redacted]
Le sujet concerne les signes extérieurs religieux qui sont visibles par les tenues vestimentaires ou le comportement.

En effet, nous avons été confronté [redacted] au positionnement d'un homme (intérimaire) qui a refusé de serrer la main aux femmes (en regard à ses convictions religieuses)
Certains s'en sont offusqués, et ont demandé l'arrêt de son contrat.
Je m'y suis opposé pour deux raisons :

1. Rien dans le règlement intérieur n'oblige les collaborateurs à serrer la main d'un(e)(collègue (ni à faire la bise d'ailleurs !)
2. L'intérimaire n'a pas fait de commentaire sur le fait de travailler avec des femmes.

Bref, le sujet n'a pas été plus loin que ça (l'intérimaire donne satisfaction)

Néanmoins, si demain une femme venait chez Artelia voilée, que devrions nous faire ?

Pour information une salariée qui était venue voilée dans une société et qui avait fait l'objet d'un licenciement a gagné son procès (tribunal de Versailles) car rien n'était mentionné dans le RI de la société.

Il convient d'initier cette réflexion si ce n'est pas déjà fait.

Bien cordialement