



**HAL**  
open science

## L'entreprise émancipatrice. Dépasser la “ régulation ” du fait religieux au travail par le disputatio.

Hugo Gaillard, Thierry Jolivet

### ► To cite this version:

Hugo Gaillard, Thierry Jolivet. L'entreprise émancipatrice. Dépasser la “ régulation ” du fait religieux au travail par le disputatio.. La Revue des Sciences de Gestion, 2019, 297-298, pp.89-101. 10.3917/rsg.297.0089 . hal-02434119

**HAL Id: hal-02434119**

**<https://hal.science/hal-02434119v1>**

Submitted on 9 Jan 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.

# L'entreprise émancipatrice

## Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le *disputatio*

par Hugo Gaillard, Thierry Jolivet

Hugo GAILLARD

Doctorant CIFRE en Sciences de Gestion, Laboratoire GAINS-Argu'Mans (EA2167),  
Le Mans Université

**Coordonnées personnelles :**

22 rue Charles Gounod, 72700, Allonnes

06 85 85 48 77

[Gaillard.h.pro@gmail.com](mailto:Gaillard.h.pro@gmail.com)

**Coordonnées professionnelles :**

Ville d'Allonnes, Esplanade Nelson Mandela, 72700, Allonnes

02 43 83 42 44

[Hugo.gaillard@ville-allonnes.fr](mailto:Hugo.gaillard@ville-allonnes.fr) ou [Hugo.gaillard@univ-lemans.fr](mailto:Hugo.gaillard@univ-lemans.fr)



Thierry JOLIVET

Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Laboratoire GAINS-Argu'Mans  
(EA2167), Le Mans Université

**Coordonnées personnelles :**

6 rue des Chalets, 72000, Le Mans

02 43 76 14 64

[Thierry.jolivet@univ-lemans.fr](mailto:Thierry.jolivet@univ-lemans.fr)

**Coordonnées professionnelles :**

Le Mans Université, Avenue Olivier Messiaen, 7200, Le Mans

06 82 13 01 67

[Thierry.jolivet@univ-lemans.fr](mailto:Thierry.jolivet@univ-lemans.fr)



## **Résumé**

L'entreprise émancipatrice : dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le disputatio

Hugo Gaillard, Thierry Jolivet

Cet article s'intéresse aux nouveaux modes de régulation du fait religieux au travail. Grâce à une approche théorique dans un premier temps, nous retraçons les injonctions contemporaines à l'inclusion que nous mettons en perspectives de travaux pluridisciplinaires sur la dispute (disputatio). Via une étude qualitative, nous dressons le portrait de l'entreprise présentée par son dirigeant comme émancipatrice en deuxième partie. Cette étude de cas pose les traits saillants de l'entreprise émancipatrice comme nouvelle forme d'organisation, libérée, inclusive et ouverte au débat démocratique, et s'inscrit en prolongement des travaux sur les entreprises affinitaires. Un modèle de l'entreprise émancipatrice est présenté schématiquement, ainsi que les potentialités offertes en matière de régulation du fait religieux au travail par la dispute.

Fait religieux au travail – Inclusion – Dispute (*Disputatio*) – Entreprises affinitaires

### **Abstract**

The emancipatory firm: surpassed the spirituality and religion at work “regulation” by the disputatio.

Hugo Gaillard, Thierry Jolivet

This article focuses on new regulation models of spirituality and religion at work. Thanks to a theoretical approach in a first time, we trace the contemporary injunctions to inclusion at work that we put into perspective with multidisciplinary studies on disputatio. In a second part, by a qualitative research, we profile the company displayed by his founder as emancipatory. This business case highlights the main points of the emancipatory firm as a new form of organization, freedom-form Company, inclusive, open to democratic debate, and falls into the religious and ethics rules-based firm's research. A model of emancipator firm is presented schematically, and the regulation potential of the spirituality and religion at work by disputatio.

Spirituality and Religion at Work – inclusion – Disputatio – Religious & ethic rules-based companies

### **Resumen**

La compañía emancipadora: superar la regulación del hecho religioso al trabajo con el *disputatio*

Hugo Gaillard, Thierry Jolivet

Este artículo se aborda los nuevos modos de regulación del hecho religioso al trabajo. Mediante un enfoque conceptual en primer lugar, rastreemos los contemporáneas requerimientos a la inclusión nos situamos en perspectiva de trabajos pluridisciplinarios sobre la disputa (el *disputatio*). Con un estudio cualitativo, tenemos el propósito del retrato de la compañía emancipadora presentada por su dirigente en la segunda parte. Este estudio de caso presenta la compañía emancipadora como nueva forma de organización liberada, inclusiva y abierta el debate democrático, y se inscribe en la prolongación del trabajo sobre las empresas ideológicas. Un modelo esquemático de la compañía emancipadora se presentara siguiente, y discutimos las oportunidades en materia de regulación del hecho religioso al trabajo con la disputa.

Hecho religioso al trabajo – inclusión – Disputa (*Disputatio*) – empresas ideológicas

ÉPREUVE ANONYMÉE

# L'entreprise émancipatrice

## Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le *disputatio*

### INTRODUCTION

La gestion du fait religieux au travail est une préoccupation managériale contemporaine. Nous entendons ce phénomène 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. De nombreuses formations se développent pour mieux connaître le fait religieux, parfois même les religions, et un certain nombre d'outils sont mis à la disposition des managers par le gouvernement<sup>1</sup>, les entreprises elles-mêmes<sup>2</sup>, ou encore par le monde académique<sup>3</sup> ou les associations de praticiens<sup>4</sup>.

Dans le dernier volet de son étude annuelle, l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE, 2018) affirme que 65% des individus rencontre des faits religieux au travail, de manière régulière ou occasionnelle, chiffre stable par rapport à l'année précédente (OFRE, 2017). Une banalisation du fait religieux au travail se dessine, tant au niveau des demandes (aménagement du temps de travail, prière pendant un temps de pause, menus confessionnels ou de substitution, etc.) que des signes visibles (port d'un signe religieux, fatigue liée à la pratique du jeûne, etc.). Les gestionnaires, confrontés à des situations plurielles, innovent, sollicitent leurs directions pour des outils, des procédures et des méthodes alors que certains d'entre-deux s'essaient à des fonctionnements plus alternatifs.

---

<sup>1</sup> Guide de gestion l'entreprise privée, Ministère du Travail, 2017

<sup>2</sup> De nombreux guides produits par les entreprises françaises (Casino 2010, EDF 2011, RATP 2013, La Poste 2014, SNCF et Crédit Agricole 2015, Total 2017)

<sup>3</sup> Par exemple un MOOC, Manager le fait religieux en entreprise proposé courant 2017 par le Professeur Lionel Honoré et à destination des entreprises suivi par plus de 1 000 apprenants.

<sup>4</sup> Par exemple le Guide de l'Association Française des Managers de la Diversité en 2013.

Nous avons rencontré un dirigeant d'une PME qui exerce dans l'ouest de la France qui nous a présenté son entreprise comme « *émancipatrice* » car selon lui « *favorisant le débat religieux* ». Cette entreprise revêt trois principales caractéristiques : libérée, inclusive et ouverte au débat démocratique, caractéristiques qui s'alimentent et s'entretiennent par des outils de gestion tels qu'une bibliothèque d'entreprise, une salle de cohésion ou encore des temps de dispute sur les questions métaphysiques. Nous entendons ici la dispute au sens historique du *disputatio*, c'est-à-dire « *échanger, avec un interlocuteur, des arguments contradictoires sur un sujet donné* »<sup>5</sup>.

Il existe de multiples exemples d'entreprises qui fonctionnent sur le mode affinitaire ou de tendance, c'est-à-dire qui fondent leur action entrepreneuriale sur une éthique qui repose sur des fondements le plus souvent religieux. Le cas de la crèche Baby-Loup peut être évoqué. À l'époque déjà, la crèche avait subi diverses accusations, tantôt « *garante de la république* » et plus tard « *discriminatoire* », voir « *raciste* » alors même que la direction justifiait son positionnement par une volonté assez abstraite d'« *émancipation* ».

Toujours est-il que tout le monde ne met pas derrière les mots les mêmes sens. Suffit-il de se revendiquer *émancipatrice* pour l'être ? Quelle est la frontière entre volonté *émancipatrice* et prosélytisme ? Quel socle juridique pour une telle entreprise ? Quelle place la société fait-elle à un tel projet entrepreneurial ? Enfin, peut-on être inclusif et encourager le débat d'opinion en contexte professionnel ? Quelles sont les potentialités de régulation du fait religieux au travail et de cohésion des équipes pour une telle structure ?

Dans une première partie nous proposons une revue de littérature présentant les injonctions contemporaines à l'inclusion en entreprise ainsi que le contexte en matière de prise en compte du fait religieux au travail, puis introduisons la notion de *disputatio*, par la suite dénommée dispute, comme outil de gestion mobilisé par la structure. La seconde partie est consacrée à la présentation de notre méthodologie et permettra la transition vers la troisième et dernière partie qui consistera en une présentation de nos résultats et de leurs perspectives en matière de régulation du fait religieux.

---

<sup>5</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/dispute>, consulté le 18/03/2019.

## **1. Une articulation théorique entre inclusion et dispute au travail sous le prisme religieux**

Cette première section vise à caractériser théoriquement les notions d'inclusion et de dispute, et les inscrire dans leur contexte d'étude, c'est-à-dire les attitudes et comportements liés aux considérations métaphysiques en contexte professionnel.

### **1.1. Injonctions inclusives contemporaines et faits religieux**

Une organisation personnalisée du travail est une solution adoptée par certaines entreprises avec l'objectif sous-jacent d'équilibrer le rapport entre les besoins de l'entreprise et ceux du salarié (J-L. Cerdin et al. 2005). Ce mouvement est accompagné d'une implication et d'un engagement des collaborateurs toujours plus affectifs (en fonction des valeurs, des styles de management, des actions RSE de l'entreprise). Cette logique est appelée « *personnalisation* » ou « *individualisation* » des pratiques de GRH. Certains parlent d'ailleurs d'une orientation « *one to one* » (L. Boyer et al., 2005, p. 205).

Ce mouvement répond également à la diversité constatée des salariés (J-M. Peretti, 2006) et à l'hétérogénéité de leurs besoins exprimés ou supposés. 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 (S. Arnaud et al., 2009).

Les évolutions législatives, à commencer par les lois Auroux en 1982, 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, ont encouragé ces évolutions. En 2004, le lancement de la Charte de la Diversité en entreprise témoigne d'une volonté des entreprises de « *promotion de la diversité* », là où quelques mois auparavant elles parlaient encore de « *lutte contre les discriminations* ». Répondant favorablement à ces incitations semblables à des injonctions, de nombreux salariés ont exprimé leur diversité au travail, qu'elle soit culturelle et liée aux origines, et parfois même religieuse.

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 penser les notions distinctement. Récemment, l'Association Française des Managers de 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<sup>6</sup>), 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).

Dans un essai de dialogue entre management et philosophie, I. Barth et Y-H. Martin évoquent le « *respect dû à la personne* » (2014, p. 261) après avoir échangé sur les quatre « *grands sujets à respecter en management* » (pp. 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.

---

<sup>6</sup> Scharnitzky P., Stone P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD.



« *« 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)*

La lecture du rapport « Donnons-nous les moyens de l'inclusion » paru en 2018<sup>7</sup> permet d'enrichir le propos. 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 imagine volontiers un consensus sur l'idée selon laquelle inclure et émanciper serait contradictoire, voir paradoxal, nous y reviendrons.

Finalement, 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 (J. Le Capitaine, 2013).

Dans notre contexte d'étude du fait religieux, la question inclusive soulève plusieurs interrogations. Réserver une place à tous veut-il dire réserver une place à tous les comportements et s'y adapter ? L'entreprise, qui s'inscrit dans un contexte, et donc dans un socle de valeurs nationales qui résonnent localement, n'a-t-elle pas à craindre de cette

---

<sup>7</sup> « 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)

inclusion qui induirait que l'identité de ses collaborateurs est un construit indiscutable et immuable ? Dans le contexte précis des questions religieuses au travail, qu'entendons-nous par « fait religieux » et quelles questions pose la rencontre de ces concepts dans le contexte français ?

Notre définition du fait religieux, donnée en introduction, est nécessairement à différencier de la religion, intrinsèquement liée à la question du Salut, avec accès conditionné au « bon » comportement du fidèle, qui fait donc référence à un dogme, des traditions et des institutions, et propose une certaine vision de la transcendance. Distinguons également la notion de religiosité qui renvoie à l'intensité avec laquelle l'individu se conforme aux prescriptions de son dogme, les faits religieux étant dans leur diversité, l'expression empirique, des différents niveaux de religiosité des individus.

Plusieurs questions théoriques se posent. La République française, une et indivisible accorde a priori une place à tous les citoyens, sans distinctions. C'est justement parce qu'elle ne reconnaît que des citoyens, et pas des membres de diverses communautés, que la République est présumée inclusive. Toutefois, la sphère entrepreneuriale elle, qu'elle soit privée ou publique, ne semble pas complètement alignée avec ce principe. Les travaux sur les discriminations sont nombreux, et attestent que l'origine vraie ou supposée, l'adresse, le prénom, ou encore la religion supposée ou réelle affectent négativement les parcours professionnels, principalement lors du recrutement (Valfort, 2015<sup>8</sup>), mais pas seulement.

Plus précisément sur la question religieuse, il semble que l'analyse internationale des pratiques mette en lumière certaines différences qui disent quelque chose de notre modèle républicain appliqué à l'entreprise, par le droit. Plus concrètement, on parlera notamment des accommodements raisonnables<sup>9</sup>, qui sont pratiqués à la fois outre-Atlantique et à l'intérieur de nos frontières. Le corpus de droit et les éléments de jurisprudence divergent d'un côté à

---

<sup>8</sup> Valfort M-A. (2015), « *Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité* », Institut Montaigne, Paris.

<sup>9</sup> « *L'accommodement désigne l'adaptation d'une norme de droit, notamment dans le but d'atténuer ou d'éliminer l'impact que cette norme peut avoir sur un droit ou une liberté constitutionnellement protégés, par exemple la liberté de conscience* » (p.6) in Bosset P. (2009), « Droits de la personne et accommodements raisonnables : le droit est-il mondialisé? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 1, 62, p. 1-32.

l'autre de l'océan : ainsi, en France, c'est plutôt le collaborateur qui doit adapter sa pratique religieuse aux contraintes de l'entreprise alors qu'au Canada par exemple, c'est l'entreprise qui adaptera son fonctionnement aux contraintes du collaborateur. Il est certain donc qu'en utilisant un terme lié à son contexte comme l'inclusion dans un autre, c'est tout l'arsenal juridique français qui pourrait sembler excluant, parfois paternaliste, où au moins non inclusif.

Cet exemple est fort, et il pose plus largement la question de la place des espaces de débats dans le lieu privilégié d'échange et de socialisation que peut être (doit être ?) l'entreprise. Si la sphère politique pousse et promeut la question inclusive, c'est que l'exécutif y voit là une opportunité de concourir au bien commun, puisqu'il s'agit du fondement (au moins théorique) de l'action politique. Par ailleurs, on peut se demander si l'inclusion ne pourrait pas être castratrice ? Quels espaces de remise en question, de progrès individuel et collectif au sens sociétal permet-elle encore ? Dans la section suivante, nous introduirons le concept de dispute, au sens originel de *disputatio* comme outil pertinent de gestion, qui nous servira de grille de lecture pour nos données empiriques présentées en seconde partie.

## **1.2. L'entreprise comme sphère de disputatio**

« *Qu'est-ce que la science du Moyen Âge, si ce n'est une dispute? La dispute est si chère aux scolastiques, qu'ils se la réservent, se la ménagent, et disposent leurs canons de façon à n'en pas supprimer la matière. Il y a des propositions reconnues fausses que l'on ne condamne pas, pour que l'on puisse en disputer* » (E. Renan, 1890, p. 496).

Evoquer la dispute philosophique dans le contexte de l'entreprise n'est pas intuitif. En effet, si la dispute est fréquente dans le fonctionnement de l'entreprise, il est clair qu'à chaque désaccord des protagonistes qui touche de près ou de loin la gestion, tous défendent l'idée selon laquelle leur position est « *la plus rationnelle* ». Il ne s'agit pas de cela ici, il s'agit en fait d'une vision plutôt socialisatrice du débat. Mais qu'entendons-nous vraiment par « dispute » ? Comment nous extraire du langage courant pour ériger la dispute comme outil de gestion à proprement parler ? Comment lui accorder ces vertus socialisatrices ?

A l'époque de la Sorbonne médiévale, l'une des épreuves du baccalauréat était intitulée le *disputatio*. Lors de cette épreuve, deux candidats tiraient le même sujet et l'un devait construire des arguments en faveur (*pro*), tandis que l'autre était en charge d'argumenter en défaveur (*contra*). Cet exercice a ensuite disparu, au profit de la dissertation, jugée plus encline au développement de la liberté d'opinion<sup>10</sup>. Cet exercice, avait pour but de faire comprendre aux étudiants, et donc aux futurs citoyens, que l'opinion, repose sur le savoir et qu'il se construit sur la base d'arguments. C'était finalement la capacité à sortir de ses propres positions en comprenant celles de l'autre pour construire son opinion qui était la compétence visée. Dans les organisations cette fois, nombreux sont les collaborateurs qui mentionnent la « *langue de bois* » managériale ou qui disent qu'aujourd'hui « *il n'est plus possible de rien dire sans risquer quoi que ce soit* ». L'enjeu est sociétal, mais aussi managérial. De grandes entreprises se sont déjà saisies du sujet, notamment EDF-GDF, pour mettre en débat lors de temps dédiés, l'organisation interne de leurs diverses structures (J-M. Charpentier, 2003).

Nous retiendrons la définition suivante de la dispute (*disputatio*) : « *Echanger, avec un interlocuteur, des arguments contradictoires sur un sujet donné* »<sup>11</sup>. Il n'y a donc pas ici la néosémie admise par presque tous qui viserait à considérer la dispute comme conflictuelle *a priori*. Dans la recherche en gestion, la « *dispute professionnelle* » a déjà été théorisée, et définie comme « *l'organisation réglée et l'instruction d'un dossier technique dans lesquelles les points de vue divergent et sur lesquelles il faut argumenter pour convaincre* » (Y. Clot, 2014, p.10). Etroitement liée par l'auteur à la notion de subsidiarité<sup>12</sup>, la dispute concerne donc uniquement des questions techniques, et est proposée comme échappatoire salvatrice aux Risques Psycho-Sociaux (RPS). Mais penser la dispute uniquement comme professionnelle, n'est pas pertinent en tant que cadre théorique pour ce travail, il convient de penser la dispute (professionnelle certes), comme composante de la posture RSE de

---

<sup>10</sup> [https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/04/23/rehabilitons-l-exercice-de-la-dispute\\_3164920\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/04/23/rehabilitons-l-exercice-de-la-dispute_3164920_3232.html), consulté le 18/03/2019.

<sup>11</sup> <http://www.cnrtl.fr/definition/dispute>, consulté le 18/03/2019.

<sup>12</sup> Idée issue la doctrine catholique, de Thomas d'Aquin jusqu'à des encycliques plus contemporaines comme celle de Pie XI qui soutenait que l'autorité supérieure devait abandonner « *aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance* » (1931) in Vulbeau, A. (2010), « Contrepoint - Subsidiarité et décentralisation », *Informations sociales*, 162, (6), 85-85.

l'entreprise, comme outil ne concernant pas seulement le strict domaine technique : il faut l'élargir au domaine des idées et des conceptions métaphysiques.

Un premier rapprochement est possible entre ses espaces théoriques de dispute et la notion de tiers-lieux ou « *third place* » proposés dès 1989 par R. Oldenburg. L'auteur leur donnera plusieurs caractéristiques distinctives : ainsi le tiers-lieu peut être présenté comme un terrain neutre, qui permet d'égaliser les statuts sociaux et favoriser les conversations (la dispute ?). Ils ont pour ambition d'être des lieux d'expression démocratique (Oldenburg 1998), et des espaces où les idées peuvent circuler librement, et permettre de sortir de ce qu'I. Kant appelle un état de minorité intellectuelle (2009). N'est-ce pas cela l'émancipation ? Ces tiers-lieux sont réputés à l'extérieur de l'entreprise et l'idée de s'y rendre vient naturellement. La majorité des tiers-lieux existants sont l'occasion pour les collaborateurs de se retrouver ailleurs, d'y évoquer librement des problématiques personnelles et professionnelles (D. Vallat, 2017). Quelle est donc la place des convictions religieuses, des avis métaphysiques dans ces lieux ? La religion étant très souvent présentée comme un sujet épineux en entreprise, qu'a-t-elle vraiment à y gagner ?

L'inclusion semble faire consensus, au moins chez les praticiens et notamment les dirigeants d'entreprises, soutenus, encouragés dans leurs démarches par le gouvernement, et poussés par la réalité entrepreneuriale contemporaine qui atteste d'une nécessité d'agir dans la lutte contre toutes les formes d'exclusion. Pour ce travail, nous avons rencontré le dirigeant d'une PME de l'ouest de la France, qui conçoit son entreprise comme une « *micro société* » et qui postule que « *pour une société qui s'élève, cela commence par l'entreprise* ».

S'intéresser aux questions religieuses sous cet angle est relativement rare dans la littérature managériale. A l'international, la question des *religious accomodations* est évoquée par Borstorff et al. (2005). Les travaux concernant le *leadership* spirituel, permettant engagement des collaborateurs et performance (L. Fry et al. 2003, 2005, 2008, D. Duchon et D. A. Plowman 2005) se développent également. D'autres chercheurs traitent la question sous l'angle du bien-être au travail ou *employee well-being* (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Enfin, dans la lignée des travaux sur les accommodements raisonnables, Dean et al. se sont

notamment interrogés sur la nécessité pour une entreprise de trouver un juste milieu entre les droits des individus et les besoins de l'entreprise (2008). En France, plusieurs orientations de recherche se dessinent. B. Pras et C. Vaudour-Lagrâce (2007), S. Camus et M. Poulain (2008) ou encore M. Poulain et *al.* (2013), traitent la question religieuse sous l'angle marketing et consommation. D'autres comme T. Hafsi et *al.* (2007) et V. Martin (2012) s'intéressent au lien entre religiosité et finance. Les travaux de Gomez et Naszalyi (2009) ou M. Detchessahar (2012) invitent à penser, repenser l'entreprise à la lumière des doctrines religieuses. A. Berthouin Antal et *al.* (2013) ou J-Y. Duyck et I. Mhenaoui (2013) ont quant à eux travaillé sur la spiritualité des organisations. L'impact du fait religieux sur les pratiques de management est plus largement traité par I. Barth (coll., 2012), L. Honoré (2013, 2014, 2016, 2018), G. Galindo et J. Surply (2012) ou encore G. Galindo et H. Zannad (2014). Enfin, l'entrepreneuriat religieux (J-L. Castro, 2002) est un champ de recherche minoritaire tout comme les travaux sur les entreprises de tendance ou affinitaires. C'est bien dans la lignée de ces derniers travaux que nos recherches trouvent une certaine intersectionnalité. L'entreprise émancipatrice est-elle une entreprise affinitaire comme une autre ? Quelles sont ses principales caractéristiques ? Quelles sont les motivations du dirigeant et comment mesure-t-il le risque de ce projet ? Comment ce modèle théorique se traduit empiriquement ? Quelles sont les perceptions des collaborateurs ? Quelle place le droit laisse-t-il à ce type d'entreprise ? Enfin, quelles sont les potentialités de régulation du fait religieux et de cohésion des équipes dans une perspective de performance ?

La partie suivante est consacrée la présentation de notre méthodologie.

## **2. Méthodologie de la recherche**

Ce travail revêt le statut d'étude exploratoire. Nous avons choisi de recourir à la méthode ethnographique couplée à l'observation. Nous avons rencontré l'entrepreneur en trois temps distincts afin qu'il retrace son projet et l'émergence du volet sociétal. Les entretiens ont respectivement duré 1h15, 0h45 et 0h10 minutes. Les entretiens étaient abordés avec l'annonce d'un thème par anticipation et ont été conduit selon la méthode semi-directive, afin de garantir la liberté de ton aux individus concernés. Au cours du premier entretien nous lui avons demandé de préciser son projet d'entreprise, et plus particulièrement de nous en décrire

les caractéristiques. Lors du deuxième entretien, nous avons évoqué les conséquences qu'il observait sur ses collaborateurs en termes de performance, de qualité de vie au travail et de climat social notamment, et s'il observait de nouveaux comportements et des appropriations inattendues.

Son entreprise, d'une dizaine d'années d'existence, intervient dans le secteur des nouvelles technologies dans l'ouest de la France. Pour « *ne pas perturber mon [son] projet, et à la demande de mes [ses] collaborateurs* », le dirigeant n'a pas souhaité que nous donnions davantage de précisions sur l'identité de son entreprise qui compte dix-sept salariés à l'écriture de ses lignes.

Parmi ceux-ci, nous avons rencontré sept d'entre eux, interrogés toujours selon la méthode semi-directive à l'aide d'un guide d'entretien différent, et ce sur la base du volontariat et tenant compte des absences/présences, pour obtenir leur ressenti sur le projet de leur dirigeant et évoquer leur adhésion aux traductions concrètes et quotidiennes de celui-ci. Les entretiens ont été conduits selon la méthode semi-directive et les individus interrogés selon un guide d'entretien construit sur la base des échanges avec le dirigeant dans un objectif de confrontation (particulièrement concernant les outils de gestion mobilisés et les caractéristiques avancées par le dirigeant).

Le projet d'entreprise émancipatrice est présenté dans la partie de présentation des résultats en synthétisant les principes mis en avant par le dirigeant et les pratiques associées, agrégés par les données issues des entretiens avec les membres de son organisation. Les données et l'analyse sont complétées par des informations collectées directement en situation par l'auteur pendant une période d'observation de trois jours scindés. Le profil synthétique des individus rencontrés est proposé dans le tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 1 - Profil synthétique des individus interrogés (auteurs)

| <i>i*</i> | <i>Prénom**</i> | <i>Fonction</i> | <i>Âge</i> | <i>Convictions</i> | <i>Ancienneté (années)</i> | <i>Durée de l'entretien</i> |
|-----------|-----------------|-----------------|------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|
| (1)       | Sabri           | Ingénieur dév.  | 30         | Musulman (p.)      | 3                          | 42 min                      |
| (2)       | Thomas          | Admin. BDD      | 28         | Athée              | 5                          | 48 min                      |
| (3)       | Julien          | Analyste/veille | 33         | Athée              | 9                          | 57 min                      |

|     |          |                   |    |                   |              |        |
|-----|----------|-------------------|----|-------------------|--------------|--------|
| (4) | Anna     | Office Manager    | 29 | Athée             | 2            | 1h12   |
| (5) | François | Admin. BDD        | 41 | Catholique (p.)   | 10           | 46min  |
| (6) | Steeven  | Chargé d'analyses | 26 | Agnostique        | 1            | 41 min |
| (7) | Maria    | Webdesigner       | 24 | Catholique (n-p.) | 1(apprentie) | 1h02   |

\* Utilisé pour l'attribution des verbatims dans la partie suivante.

\*\* Prénoms d'emprunt (condition d'accès aux données).

La partie suivante est consacrée la présentation des résultats de la recherche.

### **3. Une PME de l'ouest de la France comme modèle empirique pour l'entreprise émancipatrice**

Nous revenons dans la première section sur l'émergence de ce projet d'entreprise et les motivations du dirigeant. Dans la seconde section, nous confrontons ce modèle théorique au modèle perçu par les collaborateurs et avançons les perspectives qu'il offre en matière de régulation du fait religieux.

#### **3.1. Un dirigeant militant pour un projet d'entreprise hybride**

Le dirigeant de cette entreprise, âgé de 42 ans, 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 sur ils se disent bonjour, au revoir, s'il vous plaît 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 naît 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 boîte, 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 de ses sphères, une de ses arènes, à l'heure de la démultiplication des lieux de débats qui peuvent conduire à une certaine « balkanisation » qui postule que « *des publics partageant les mêmes rationalités, les mêmes systèmes de valeurs, les mêmes visions du monde, se réunissent au sein d'espaces hermétiques où ils ne subiront pas l'inconfort d'être confrontés à des opinions divergentes* » (R. Badouard et al., 2016, p.13).

*« 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 »*

La question des craintes apparaît immédiatement dans le projet entrepreneurial. Le chef d'entreprise s'interroge dans un premier temps sur la légalité de son projet, par une recherche documentaire sur l'entreprise Paprec qui a fait signer à tous ces collaborateurs une charte de laïcité à la frontière de la légalité (il s'agit en réalité une charte de neutralité<sup>13</sup>). Les questions religieuses et métaphysiques, qu'il souhaite mettre en débat quasi-quotidien, n'auraient pas leur place dans la sphère professionnelle ?

Sur la base de nos échanges lors des deux entretiens, nous proposons le profil de l'entreprise émancipatrice que le dirigeant nous a présenté. Chaque composante est agrégée de verbatims du dirigeant en guise d'illustration (Tableau 2). La grille d'analyse est inspirée des travaux de N. Aubouin et P. Brissonneau (2018).

*Tableau 2 : Profil théorique de l'entreprise émancipatrice par son dirigeant (auteurs).*

| <b>Items</b>     | <b>Qualificatifs</b>                        | <b>Verbatims illustratifs</b>  |
|------------------|---|--|
| <b>Structure</b> | Entreprise libérée (plate).                 | <p>« On réduit les étapes de contrôle, on ne va jamais au-delà de celles négociées avec nos clients, on travaille sur la confiance »</p> <p>« Il n'y a pas vraiment d'organigramme, on a des spécialités, et on fait partie d'une chaîne d'union qui fonctionne avec tout le monde ou personne »</p> <p>« 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 ».</p> |
| <b>Culture</b>   | 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... »   |

<sup>13</sup> Cette charte précise que le port de signes ou tenues par lesquels les collaborateurs manifestent ostensiblement une appartenance religieuse n'est pas autorisé » : voir [https://www.paprec.com/sites/default/files/charte\\_de\\_la\\_laicite-paprec\\_group.pdf](https://www.paprec.com/sites/default/files/charte_de_la_laicite-paprec_group.pdf) consulté le 18/03/2019.

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>Coordination</b>               | 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 connaît bien, j'interviens très peu, et ça m'arrange »  |
| <b>Mission et valeurs</b>         | 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 ? »  |
| <b>Organisation et outils</b>     | Dispute (salle de cohésion) – Mode projet - Subsidiarité | <p>« Bon évidemment 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) »</p> <p>« 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 »</p> <p>« 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 »</p> |
| <b>Place de l'individu</b>        | 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 »   |
| <b>Relation à l'environnement</b> | 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, exception faite de son projet émancipateur. 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, qu'il présente comme un point d'équilibre et de régulation du fait religieux, bien qu'il ne s'agisse pas de son objectif primaire.

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 assises « *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<sup>14</sup>, 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 séparation des églises et de l'Etat de 1905 et le règlement de fonctionnement de la salle (Encadré 1).

Encadré 1 : Règlement de fonctionnement de la « *salle de cohésion* » (auteurs)

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 minutes, au moins une 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

---

<sup>14</sup> Système d'exégèse visant à établir une concordance entre les textes bibliques (religieux) et les données scientifiques (<http://www.cnrtl.fr/definition/concordisme>, consulté le 18/03/2019).

dizaine de minute, la parole est répartie via un bâton de parole<sup>15</sup> 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 côté 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 confronter ce modèle théorique aux perceptions des sept collaborateurs interrogés et de donner les apports de ce modèle concernant la régulation du fait religieux et de son expression.

---

<sup>15</sup> Le bâton de parole est un outil servant à réguler la parole au sein d'un groupe.

### 3.2. Modèle empirique d'entreprise émancipatrice et perceptions des collaborateurs

Le modèle théorique de l'entreprise émancipatrice a été présenté précédemment. Il va s'agir dans cette section de le confronter aux perceptions des collaborateurs interrogés. L'entreprise émancipatrice étant présentée comme libérée, inclusive et ouverte au débat démocratique, nous présenterons les verbatims récoltés à la lumière de ces trois critères (Tableau 3).

Tableau 3 : Perceptions croisées de l'entreprise émancipatrice selon trois critères (auteurs).

| <b>Caractéristi<br/>ques</b> | <b>Verbatims illustratifs</b>  |   |
|------------------------------|--|---|
|                              | <b>Confirmation</b>  | <b>Infirimation</b>   |
| <b>Entreprise libérée</b>    | <p>« J'ai fait d'autres boites, je trouve qu'ici on sent moins le point de la hiérarchie, en vrai on le sent pas du tout » (1)</p> <p>« J'ai pu faire des choses incroyables ici, rien que sur les congés, genre l'an dernier j'ai pris 8 semaines, personne ne m'a jamais rien dit, j'étais le premier à oser demander » (6)</p> <p>« Il faut quand même qu'on puisse se rendre compte de la chance qu'on a, on est autonomes, après dans nos métiers ou on détient la compétence, c'est un peu normal, mais ici on ressent vraiment le truc, c'est l'esprit startup quoi » (2)</p> <p>« Il n'y a pas de chefs, pas vraiment de management, moi je viens d'une grosse boîte j'avais trois chefs, souvent je suis un peu perdu, ça peut stresser croyez-moi, j'en ai parlé pendant un débat, mais rien à faire » (7)</p> | <p>« Sur le papier on est libre, après certes y'a des temps morts, des temps de débats comme il dit le boss, mais si on fait le total des heures qu'on passe ici, le code du travail en perd son latin, on est bien chargés » (5)</p> <p>« Il n'y a pas de chefs, pas vraiment de management, moi je viens d'une grosse boîte j'avais trois chefs, souvent je suis un peu perdu, ça peut stresser croyez-moi, j'en ai parlé pendant un débat, mais rien à faire » (7)</p> |
| <b>Entreprise inclusive</b>  | <p>« Ça saute aux yeux qu'ici on vient comme on est, il y a les fringues, mon collègue vient tous les jours en short (rires) » (4)</p> <p>« Je suis musulman, et puisque vous</p>  | <p>« C'est simple, tout est permit, jusqu'à preuve du contraire, on a une collègue qui médite, l'autre qui prie, et moi par exemple qui passe tout mon temps perso dans la protection de</p>  |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | <p><i>me parlez de diversité, je pense qu'ici on fait ce qu'on veut là-dessus, 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 » (1)</i></p> <p><i>« On a eu un collègue en CDD l'été dernier, le mec avait des problèmes d'audition, et son appareil fonctionnait mal. On est allé voir le boss qui nous a dit que la boîte pouvait participer à l'achat de son nouvel appareillage, le mec partait 3 semaines plus tard, c'était incroyable. Finalement le gars a refusé mais c'est fort. » (2)</i></p> <p><i>« En y réfléchissant, on ne m'a jamais fait de remarque sur moi, genre sur ma personne, évidemment que parfois on se plante professionnellement et là on sait nous le dire, mais je suis moi-même au taff, vraiment » (6)</i></p> | <p><i>l'environnement, je pense que parfois on se saoule, comme nos différences sont poussées et s'expriment, parfois moi ça me gonfle un peu » (7)</i></p> <p><i>« D'un autre côté on compte pas nos heures, mais les pauses moi je suis attentif, on a un collègue il prie environ 2 fois par jours, en plus des pauses qu'on prend ensemble, je sais que c'est freestyle ici, mais de temps en temps c'est pas très juste » (3)</i></p>  |
| <p><b>Entreprise ouverte au débat</b></p> | <p><i>« Mais le débat ici c'est un maître mot, ce n'est pas qu'on est ouvert, genre ça fait partie de ce qu'on est, je crois pas que ça existe ailleurs un fonctionnement comme ça » (6)</i></p> <p><i>« Aux dernières élections, certains d'entre nous sont restés pour regarder le débat du 2<sup>ème</sup> tour, et lendemain je crois que personne n'a été très productif, on a passé toute la matinée à 10 dans la salle de cohésion, c'était n'importe quoi » (4)</i></p>   | <p><i>« On débat beaucoup c'est vrai, mais tout est fait pour ça, alors ce n'est pas tout à fait naturel non plus, c'est notre chef qui est à fond là-dessus, il prend son pied, il y a des jours je me demande même si on est pas dans une secte » (2)</i></p> <p><i>« On n'a pas trop le choix, tous les ans on doit lâcher 10 minutes sur un sujet qui nous tient à cœur, on peut aussi en proposer, je dirais pas que c'est contraint non plus parce qu'on a adhéré au concept quand on nous l'a présenté, mais c'est souvent revenu quoi » (3)</i></p> |

Au regard des verbatims proposés (Tableau 3), il semble que l'entreprise émancipatrice soit majoritairement perçue comme libérée, inclusive et ouverte au débat. Au cours des entretiens,

nous avons également consacré du temps aux ressentis des collaborateurs concernant les temps de débats, que nous lisons à la lumière du concept de dispute.

Tout d'abord, il apparaît que ces temps sont perçus par certains collaborateurs comme permettant de créer du liant, facteurs de cohésion de groupe, par la connaissance de l'autre. L'un d'entre eux nous confiera que c'est un moyen pour lui « *de mieux connaître mes [ses] collègues, de savoir à qui j'ai [il a] affaire* » (2). Ces temps ont été décrits comme « *un peu déstabilisants* » (3), « *très riches* » (5) ou encore « *évitant les certitudes infondées* » (1). Certains ont par ailleurs affirmé que ces espaces de débat « *très codifiés* » (4) étaient aussi « *très intéressants en termes de méthodes* » (1) et « *d'écoute de soi et des autres* » (5). L'un des collaborateurs a précisé qu'il avait « *beaucoup plus de recul qu'avant sur les croyants, alors que je [il] montrais rapidement mes [ses] limites en termes de patience avec les croyants avant, je [il] les comprends mieux maintenant, même si le désaccord persiste* » (3). Ici la dispute est donc un outil qui permet de dépassionner la question religieuse, objectif annoncé de nombreuses formations en entreprises à ce sujet et qui est mentionnée dans la recherche comme un outil de régulation.

Toujours concernant la méthode, une collaboratrice a « *transposé ces débats dans la sphère associative dans laquelle j'[elle] intervins où les réunions sont souvent des enchaînements de certitudes* » (4). D'une manière générale, l'ensemble des collaborateurs mettent en avant leur « *difficulté au départ* » (1), « *réticences* » (5), à développer des arguments contradictoires à une idée avec laquelle ils étaient d'accord, mais reconnaissent que cet exercice leur sert au-delà des questions éthiques métaphysiques, « *dans la vie perso* » (1). Enfin, tous abordent le fait que cette pratique sur les modes de faire professionnels, ce qui n'est pas sans rappeler les travaux de Viot que nous évoquions en littérature. Les verbatims suivants en attestent :

« *J'ai un collègue avec qui je ne suis pas souvent d'accord professionnellement, pourtant je l'adore, parfois, je dirais pas souvent, mais parfois, on va s'enfermer dans la salle de cohésion et on inverse nos positions, ça aide à prendre du recul, on trouve pas toujours de point d'accord mais on se rapproche* » (6)



« Je suis de nature très discrète, et à force de participer à ces temps-là, je crois que j'ai développé des capacités nouvelles, je m'exprime davantage, ce n'est toujours pas la folie, mais j'ai moins peur de contredire, parce qu'ici c'est pas mal vu » (4).

Il semble intéressant de noter que l'approche du dirigeant semble décalée par rapport aux recommandations managériales mises en avant par la recherche. En somme, une approche neutre, factuelle et principalement centrée sur le travail pour « articuler neutralité et respect des personnes » (L. Honoré, 2014, p.66). Ici la dispute est utilisée afin de créer des frictions positives qui conduisent à un point d'équilibre et donc régulateur du fait religieux dans son expression, en garantissant l'inclusion qui ne saurait être un laxisme qui ne dit pas son nom. On pourrait parler ici d'un management par la dispute, plutôt que d'un management par le dialogue que recommandait notamment l'AFMD en 2013. L'articulation entre l'autorisation de la pratique et l'encouragement au regard critique permet la mise en débat de la sphère privée au sein de l'entreprise.

Présentée en théorie par son dirigeant comme inclusive, il semble que l'entreprise puisse se prévaloir de cette caractéristique et que les temps de *disputatio*, tels que présentés par les différents acteurs, permettent cohésion d'équipe, affirmation de soi, intelligence collective, et puisse agir comme un outil d'aide à la décision en interne et participer à la prise de conscience collective d'un pluralisme confessionnel qui n'invite pas à une expression transgressive (L. Honoré, 2018) de ses convictions religieuses. Certains acteurs transposent même ce fonctionnement dans la sphère privée et/ou associative ce qui témoigne de leur adhésion au projet, sinon au moins à l'outil.

Pour terminer nous allons présenter les verbatims recensés qui attestent des vertus émancipatrices de l'entreprise (Tableau 4).

Tableau 4 : Différentes conceptions de l'émancipation.

|  |  |
|--|--|
| <p>« J'ai appris beaucoup, je suis de nature à m'extraire des débats, plutôt à considérer que ces questions religieuses sont problématiques, sûrement parce que je ne suis pas croyant. C'est pour ça, j'ai l'impression d'être déjà émancipé, puisque je construis ma morale moi-même, par contre, je suis plus humain, et moins esclave des mes propres représentations, c'est peut-être ça aussi qui est recherché » (3).</p> | <p><b>Emancipation<br/>comme liberté de<br/>pensée</b></p> |
|--|--|

|   |   |
|---|---|
| <p>« <i>Ma religion est toujours essentielle pour moi, je ne sais pas trop ce qu'il [ndla : le dirigeant] met derrière l'émancipation, mais j'imagine que c'est l'abandon des croyances, ou au moins la pratique, alors pour ça c'est loupé. Par contre, je connais bien mieux les arguments contre ma religion, j'ai même été en position de les défendre... incroyable, je dirais que je suis plus ouvert d'esprit maintenant, même si je puise en ma foi une tolérance inébranlable depuis toujours</i> » (4).</p>   | <p><b>Emancipation<br/>comme apostasie</b></p> <p><b>Emancipation<br/>comme ouverture<br/>d'esprit</b></p>    |
| <p>« <i>J'ai reçu une éducation musulmane plutôt intense, aujourd'hui je pratique ma religion avec distance, mais j'en suis toujours convaincu. Débattre de ma religion avec mes collègues m'a permis de me rendre compte que parfois de renvoyer une image un peu rigide, ils ont été bienveillants, et j'ai pu mettre de coté certaines choses, que je considère surtout comme culturelles. J'ai un collègue qui considère Charlie Hebdo comme un livre saint, quand je l'ai vu lire le Coran, j'ai décidé d'ouvrir son journal, je n'aurais jamais même pensé le faire sans les entretiens, ce sont des petits exemples comme ça.</i> » (1).</p> | <p><b>Emancipation<br/>comme tolérance</b></p> <p><b>Emancipation<br/>comme réforme<br/>personnelle</b></p>   |
| <p>« <i>Ce qui frappe chez nous, c'est surtout la liberté de parole et surtout de ton, l'humour est facile, les susceptibilités s'expriment dans les temps de débats, et après ça, on peut tout se dire. Au-delà de l'émancipation individuelle, je crois que c'est surtout un mouvement collectif qu'on peut ressentir. Dehors il n'y a pas de choses comme ça, moi qui suis croyant j'adore ça, je remercie [Nom du dirigeant] presque après chaque temps de débat pour cette chance</i> » (6).</p>   | <p><b>Emancipation<br/>comme processus<br/>et dynamique<br/>collective<br/>d'échanges<br/>réciproques</b></p> |
| <p>« <i>Dans ma boîte il y a toutes les croyances, une personne homosexuelle, deux végétariens, tout ça c'est des expressions individuelles, et elles sont visibles au quotidien, mais ce qui est certain c'est qu'avec ce boulot j'ai personne de dogmatique, de borné, être ouvert au dialogue, à la friction, c'est ça que j'appelle l'émancipation</i> » (Dirigeant de l'entreprise).</p>   | <p><b>Emancipation<br/>comme accès à<br/>l'adogmatisme</b></p>  |

Enfin, l'émancipation telle que perçue par le dirigeant semble être mise en œuvre, puisque les collaborateurs semblent témoigner d'un rapprochement par la connaissance de soi, et des autres, impliquant les collaborateurs interrogés dans le projet émancipateur, permettant de fait une régulation raisonnable et questionnante de l'expression de leurs convictions religieuses. S'approprier le sujet plutôt que le fuir, c'est le choix du dirigeant de cette PME.

Au-delà de ces principaux constats, l'entreprise émancipatrice, son fonctionnement et les ressentis associés posent un certain nombre de questionnements qui feront l'objet de la discussion et de la conclusion qui viennent clore ce travail de recherche.

## **DISCUSSION**

Nous choisissons dans un premier temps de discuter de manière séquencée le caractère libéré de cette entreprise, puis son caractère inclusif et enfin son caractère émancipateur.

S'agissant du caractère libéré de l'entreprise, il convient d'apporter quelques éléments de nuance. Le dirigeant de l'entreprise se présente comme un « *passionné des nouvelles formes d'entreprises* », il a donc appliqué l'un des principes de l'entreprise libérée qu'est l'aplatissement de la structure. Toutefois, une autre caractéristique de l'entreprise libérée est celle de l'agilité et plus concrètement de l'apprentissage organisationnel. Lorsque lors des temps de débats qu'il instaure, l'un des collaborateurs évoque ses difficultés à travailler sans hiérarchie, le dirigeant n'applique finalement qu'une partie du modèle libéré en ne tenant pas compte de cette doléance, au moins en instaurant un temps d'échange additionnel.

Le fonctionnement libéré ne se présuppose pas, et le dirigeant lie le fonctionnement libéré à l'efficiencia des tiers lieux hybrides (car sur le lieu de travail) au sein desquels il instaure la dispute, alors que la recherche ne fait pas état de la nécessité d'un tel fonctionnement. À l'heure des nouvelles formes d'organisations et d'un relatif flou dans ce qui les différencie, au moins dans la sphère non académique, il convient aux dirigeants de bien choisir un modèle qui correspond à leur projet et ne pas superposer les modèles au risque de glisser vers des changements cosmétiques. Par ailleurs, la lecture des règles de fonctionnement de la « salle de cohésion » peut évoquer au lecteur certains textes religieux dans le ton, tant ce règlement en cinq points peut sembler normatif à plusieurs égards. Si l'on peut comprendre la volonté de cadrer l'exercice réputé périlleux du débat, il y a là un risque d'évangélisation du règlement, d'autant que certains éléments évoqués ne semblent pas relever du domaine du fonctionnement mais bien de celui des convictions. Notons par ailleurs que la dispute est perçue par son dirigeant comme un outil de l'entreprise libérée, puisque permettant par les temps d'échange d'égaliser les statuts sociaux et d'aplatir la pyramide hiérarchique.

Ensuite, le modèle d'entreprise libérée repose sur la liberté d'action des acteurs, certes en respectant un minimum de règles qui garantissent à tous la liberté, mais certains échanges nous amènent à questionner la démarche du dirigeant qui rend « *quasi-obligatoire* » la

participation aux temps de débats, au risque à terme de les rendre moins dynamiques et qu'ils s'essoufflent. La discussion sur l'instauration d'un tel procédé doit être collective, et le dirigeant nous a précisé mentionner l'existence de ces temps dès l'entretien d'embauche pour les nouveaux entrants, ce qui indique que la participation et l'adhésion à ces temps est une condition essentielle pour lui à l'exercice professionnel dans sa société. Le dirigeant le précise à l'embauche car il estime d'une part qu'il s'agit d'un fonctionnement à contre courant de la société qui considère le débat négativement et d'autre part que l'adhésion à ce fonctionnement intrinsèque à la culture d'entreprise est un préalable. Ceci-étant, l'entreprise émancipatrice est-elle inclusive ? Un déploiement *top down* a-t-il sa place dans une telle entreprise ?

L'adhésion au concept de dispute étant une première condition (barrière ?) ne relevant pas à proprement parler de la compétence, il est légitime de s'interroger sur l'inclusion. Ensuite, certains collaborateurs ont relevé un écart entre les temps de pause des collaborateurs croyants et pratiquants au travail et les leurs, ce qui, au-delà de poser des questions d'inclusion pose des questions d'équité, présentée notamment par P. Scharnitzky et P. Stone (2018) comme l'un des piliers de l'inclusion : « *déployer un modèle d'équité et un sentiment de justice* » (p. 26). Si elle n'est pas perçue comme équitable, l'entreprise ne saurait être complètement inclusive.

S'agissant désormais du caractère émancipateur de l'entreprise, il est essentiel de noter la polysémie dans le langage courant du terme émancipation. Nous avons volontairement fait le choix de ne pas demander aux sujets de définir ce qu'ils entendaient par émancipation car le dirigeant lui-même s'était refusé à l'exercice.

La compatibilité du projet avec le droit français mérite également d'être questionnée. Tout d'abord, la loi de 1905 ne s'appliquant pas à l'entreprise privée, c'est bien les libertés jumelles de croyance et de culte qui s'appliquent à l'entreprise et à ce titre il semble que l'entreprise émancipatrice soit en conformité avec le droit. Toutefois, une question peut se poser lors des temps de disputes, de débats, puisqu'en entreprise privée, le prosélytisme est interdit. Le propre de la dispute est de chercher à convaincre l'autre par l'argument. À la lumière de cette définition rappelons comment le droit français définit le prosélytisme : « *le*

*zèle ardent pour recruter des adeptes, pour tenter d'imposer ses idées, le prosélytisme consiste à faire connaître sa pensée, ses convictions pour convaincre autrui de leur bien-fondé et obtenir son adhésion. Il vise à terme la conversion de l'autre et pour ce qui nous occupe, sa conversion religieuse* » (V. Fortier, 2008). S'il y n'y a pas à proprement parlé de volonté de convaincre au sens de convertir dans les débats organisés par cette entreprise, la volonté bien exprimée du dirigeant est d'émanciper ses collaborateurs. Ainsi, il apparaît nécessaire de s'interroger sur le positionnement du juge dans le cas d'une plainte d'un collaborateur pour prosélytisme ou discrimination liée à la religion ?

D'autres exemples comme celui de Paprec que nous avons évoqué peuvent illustrer notre cas. À ce jour, l'entreprise de recyclage n'a toujours pas été inquiétée pour sa charte de la neutralité, pourtant illégale, certainement parce que celle-ci est issue d'un dispositif de dialogue social interne de longue haleine, bien qu'un travail d'objectivation de la nécessité d'imposer la neutralité ait été conduit par le groupe. Le lecteur pourra également se rappeler de l'arrêt rendu par la Cour de Cassation du 25 juin 2014<sup>16</sup> dans le cadre de l'affaire dite Baby Loup, où le juge avait fermé la porte à la « *tendance laïque* » de la crèche. Qu'en serait-il pour une entreprise de tendance « émancipatrice » ? Evoquer Baby Loup c'est aussi traiter des dysfonctionnements liés à des faits religieux : dans cette crèche, Fatima, directrice adjointe de la structure avait été remerciée parce qu'elle portait son voile au retour de son congé maternité alors que le règlement intérieur stipulait depuis le contraire. Notre dirigeant l'a assuré, aucun problème de religion chez lui, parce que « *tout est permis* », et *a priori*, les entretiens et observations le confirment.

Enfin, il paraît complexe d'envisager la généralisation d'un tel fonctionnement dans les entreprises, et de la même manière dans des entreprises qui rencontrent déjà des difficultés liées à la question religieuse, puisqu'une telle proposition pourrait amener son lot de craintes légitimes. Dans la fonction publique, ce modèle paraît également impossible à transposer, puisque les agents publics sont soumis à la stricte neutralité, politique, religieuse et

---

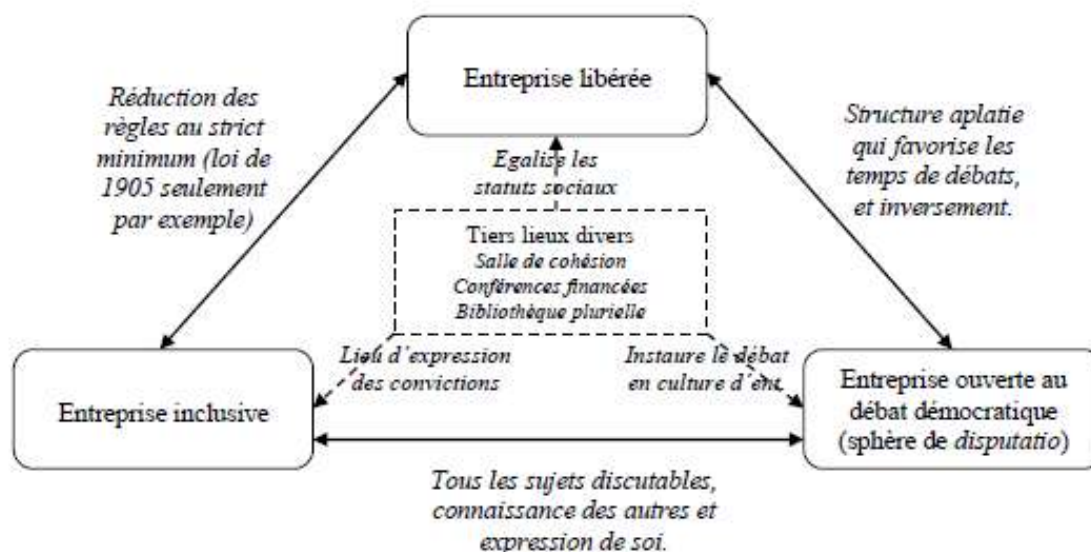
<sup>16</sup> [https://www.courdecassation.fr/jurisprudence\\_2/assemblee\\_pleniere\\_22/612\\_25\\_29566.html](https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/assemblee_pleniere_22/612_25_29566.html), consulté le 25/06/2018.

philosophique, qui fait partie des obligations déontologiques réaffirmées récemment<sup>17</sup>. On peut par ailleurs se questionner sur la possibilité d'organiser de tels temps de débats, pour des raisons juridiques certes, mais aussi de structure, encore pyramidale et bureaucratique dans de nombreux cas. Dans tous les cas on peut s'interroger sur les raisons qui poussent les collaborateurs à ne pas souhaiter que le dirigeant communique publiquement sur ce qui se passe en interne. L'un d'entre eux nous a confié qu'il ne souhaitait pas que son entourage, en particulier ses coreligionnaires, puissent savoir qu'il s'adonnait à de telles pratiques.

## CONCLUSION

Nous présentons dans un premier temps le schéma de synthèse du modèle d'entreprise émancipatrice issu de nos résultats et de la confrontation à la littérature (Schéma 1).

Schéma 1 : Modèle d'entreprise émancipatrice (auteurs).



Suffit-il de se revendiquer émancipatrice pour l'être ? L'émancipation est perçue par l'un d'entre eux comme la capacité à se détacher de ses propres représentations, par un autre comme l'ouverture d'esprit en conservant ses croyances, par un autre encore comme la

<sup>17</sup> Voir la Circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique [https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes\\_de\\_reference/2017/C\\_20170315\\_0001.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2017/C_20170315_0001.pdf), consulté le 18/03/2019.

conscience de l'image de soi et/ou le travail sur soi-même, alors que pour un individu il s'agit d'une émancipation collective (voir 2.2.). Le dirigeant conclut pour sa part sur la disparition du dogmatisme de tous bords au sein de son entreprise, ce qui nous permet entre les lignes de deviner sa définition : l'émancipation c'est l'adogmatisme, ce qui semble être le créneau de la loi de 1905, renvoyant chacun à ses responsabilités métaphysiques dans le respect de tous et permettant par effet de ricochet une régulation naturelle et par la dispute de l'expression religieuse et ou des convictions métaphysiques.

La question de la performance a quant à elle été laissée de côté par notre dirigeant durant nos échanges malgré de multiples relances, son domaine d'activité étant plutôt porteur, il nous a affirmé que les clients ne manquaient pas, ce qui lui permettait de mettre en œuvre sereinement son objectif social et sociétal. Ce modèle est donc possible dans une entreprise à rentabilité suffisante, et la pérennité du fonctionnement peut être questionnée si l'entreprise se retrouve confrontée à une forte baisse d'activité.

Enfin, la mutation du paysage entrepreneurial français mérite d'être abordée. Nous évoquons plus tôt le développement d'entreprises dites chrétiennes (N. Aubouin et P. Brissonneau, 2018), d'autres qui fonctionnent selon l'éthique et/ou le dogme musulman, qui sont autant de « dérogations » au fonctionnement classique entrepreneurial, rationnel et à finalité unique de profit. L'entreprise émancipatrice, est un acteur nouveau, qui viendra renforcer le questionnement de l'unité du paysage entrepreneurial et certainement complexifier les prises de décisions entre acteurs, qui risquent, encore plus qu'aujourd'hui, de reposer sur des critères non exclusivement liés à la rentabilité, mais de plus en plus liés à l'éthique. C'est donc par l'alternance entre une inclusion totale et des temps de dispute présumés émancipateurs que nous trouvons une piste intéressante de régulation du fait religieux, à rebours d'un management neutre, factuel et centré sur le travail, mais bien en introduisant la question religieuse dans les modes de faire professionnels, par des outils de gestion clairement identifiés et inscrits dans un triptyque libération, inclusion et débat. Les critères légaux de régulation n'ont par ailleurs pas été évoqués une seule fois pendant nos échanges, ce qui témoigne d'un essai pour certaines entreprises de traiter cette question autrement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Aubouin Nicolas, Brissonneau Patrick. L'entreprise spirituelle comme organisation, le cas de l'entreprise chrétienne. Colloque Temps et place de la spiritualité en Gestion, 2018, Maison des Sciences de Gestion, 22 mars, Paris.

Arnaud Stéphanie, Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie. Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 2009, n° 28, p. 294-314.

Badouard Romain, Mabi Clément, Monnoyer-Smith Laurence. Le débat et ses arènes. *Questions de communication*, 2016, n°30.

Barth I. (coll), *Management et Religion*, Editions Management et Société, Paris, 2012, 291 p.

Barth Isabelle, Martin Yann-Hervé. *La Manager et le Philosophe*, Editions Le Passeur, Paris, 2014.

Berthoin Antal Ariane, Frémeaux Sandrine. Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail. Trois théories pour un management non instrumental du travail, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2013, 4, n° 8, p. 3-18.

Borstorff Patricia C., Cunningham Brent J., Clark. Louise J. The communication and practice of religious accommodation: Employees perceptions. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2012, vol. 17, n°4, p. 24-37.

Bouchikhi Hamid, Kimberly John R. L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIème siècle, *Revue Internationale de Gestion*, 1999, vol.24, n°3, p.114-121.

Boyer Luc, Levet Pascal, Scouarnec Aline. Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié. Actes de la 7ième Université de Printemps de l'IAS, Marrakech, 2005.

Boyer Luc, Levet Pascal, et Scouarnec Aline. La spiritualité : émergence d'une tendance dans la consommation. *Management & Avenir*, 2008, n°19, 5, p.72-90.

Castro Jean-Luc, 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, 2002.

Cerdin Jean-Luc, Colle Rodolphe, Peretti Jean-Marie. La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2005, n°55, p.2-21.

Charpentier Jean-Marie, Le débat en entreprise ; communication et participation direct des salariés à EDF-GDF (1995-1999) », Thèse de doctorat, Université Paris 13, 2003.

Clot Yves. Réhabiliter la dispute professionnelle. *Le journal de l'école de Paris du management*. 2014, 105, 1, p. 9-16.

Detchessahar Mathieu. Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise. *Nouvelle Cité*, 2012, n°557, p.38-42.

Duchon Dennis, Plowman Donde Ashmos, Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*. 2005 16, 807-833.



Duyck Jean-Yves., Mhenaoui Ikram. La spiritualité et l'entreprise. Principaux concepts et outils de mesure. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 2013, 4, n° 8, p. 57-70.

Fortier Vincent. Le prosélytisme au regard du droit : une liberté sous contrôle », Cahiers d'études du religieux. Recherches interdisciplinaires, 2008, 3.

Fry Louis W. Toward a theory of spiritual leadership, *The Leadership Quarterly*, 2003, 14, p. 693,727.

Fry Louis W, Vitucci Steve, Cedillo Marie. Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline, *The Leadership Quarterly*. 2005, 16, p. 835–862.

Fry Louis W, Slocum, John. Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership. *Organizational Dynamics*. 2008, 37, p. 86–96.

Galindo Géraldine, Surply Joëlle. Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?, Actes du XXIème Congrès de l'AGRH, 17 novembre, Rennes/Saint-Malo, 2010.

Galindo Géraldine, Zannad Hédia. Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise. 2014, n°13, p. 40-53.

Gardou Charles, *La société inclusive, parlons-en !*. Editions érès, Paris, 2012.

Giacalone, Robert A, Jurkiewicz, Carole. Toward a science of workplace spirituality, in R. A. Giacalone & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 2003, pp. 3–28.

Gomez Pierre-Yves, Naszalyi Philippe, Le Pape et le Gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009, n°237-238, p.1-4.

Hafsi Taïeb, Siagh Lachemi, Diallo Alpha-Oumar. Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques. *Revue Française de Gestion*, 2007, n°171, p.119-140.

Honoré Lionel. L'entreprise face au fait religieux. *Revue Qualitique*. 2013, n°247, p.15-20.

Honoré Lionel. Le management à l'épreuve de la religion. RIMHE- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2014, n°13, p. 54-67.

Honoré Lionel. L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail. *Management & Avenir*. 2016, n°90, p.39-59.

Honoré Lionel (2018) 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– IAE de Lyon, 2018.

Kant Isabelle. *An Answer to the Question: "What Is Enlightenment?"*, Penguin Books, 2009.

Le Capitaine Jean-Yves. L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 2013, n°89, 1, p. 125-131.

Martin Virginie. La finance islamique : un nouveau pas vers une finance éthique ?, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 2012, n°108, p.15-26.

Oldenburg Ray. *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe, 1998.

Peretti Jean-Marie (coll.) Tous différents, Editions d'Organisation, Paris, 2006.

Poulain Max, Badot Olivier, Camus Sandra. La spiritualité dans l'expérience de magasinage, Cadre théorique et exploration empirique. RIHME- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, 2013, n°8, p.40-56.

Pras Bernard, Vaudour-Lagrâce Catherine. Marketing et Islam. Des principes forts et un environnement complexe ?, Revue Française de Gestion. 2007, n°171, p.195-223.

Renan Ernest. L'avenir de la Science, Editions Calmann Lévy, Paris, 1890.

Rapports de l'Institut Randstad, Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) et Université de Polynésie Française. 2013, 2014, 2015, 2016,2017, 2018.

Vallat David. Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0 ? *Actes de la XXVIe conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Juin, Lyon, 2016.