



HAL
open science

**Religion et Management : du malhonnête “ venez comme vous êtes ” au revanchard “ nous allons faire sans vous ”.
Vers une mutation affinitaire du marché du travail ?**

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. Religion et Management : du malhonnête “ venez comme vous êtes ” au revanchard “ nous allons faire sans vous ”. Vers une mutation affinitaire du marché du travail ?. Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2018, Lyon, France. hal-02434128

HAL Id: hal-02434128

<https://hal.science/hal-02434128>

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.

Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revanchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ?

Hugo Gaillard, GAINS-ARGUMANS, Le Mans Université.

RÉSUMÉ :

Cet article s'intéresse aux influences du management des comportements religieux des collaborateurs musulmans pratiquants sur leur propension à quitter une entreprise pour développer une activité affinitaire, afin de concilier pratique religieuse et activité professionnelle. L'objectif est de faire le lien entre les expériences vécues par les collaborateurs et les choix entrepreneuriaux qui en découlent. Dans une première partie nous proposons un état de l'art national et international concernant les manifestations religieuses au travail, mettant en lumière la responsabilité du management des RH sur la volonté des collaborateurs de se présenter au travail en affichant leurs croyances religieuses. Nous expliquons ensuite dans une deuxième partie le choix la méthode de récits de vie pour traiter ce sujet. Dans la troisième et dernière partie, nous présentons les récits de vie de 4 individus qui nous ont répondu dans le cadre de cette étude témoignant du développement de l'entrepreneuriat religieux suite à des expériences négatives sur le marché du travail. Ces éléments sont agrégés de citations issues d'autres entretiens exploratoires, qui permettent de mettre en avant des choix inverses, car des solutions locales ont été trouvées, permettant le « travailler-ensemble ».

ABSTRACT:

This article focuses on the influences of taking into account the religious behaviour of employees on their propensity to leave a company to develop an activity based on religious convictions, for a better balance between professional and personal life. The goal is to link the experiences of employees and the entrepreneurial choices that result. In a first part we propose a national and international literature revue concerning spirituality and religion at work, highlighting the responsibility of HR management on the will of the collaborators to present themselves at work by displaying their religious beliefs. We then explain in a second part the choice of the method of life stories to treat this subject. In the third and last part, we present the life stories of 4 individuals testifying to the development of religious entrepreneurship following negative experiences in the labor market. These elements are aggregated with quotes from other exploratory interviews, which allow to put forward on inverse choices, because local solutions were found, allowing the "work-together".

MOTS CLÉS :

Fait religieux au travail - Individualisation – Mutations du marché du travail – Discrimination – Inclusion – Entreprise de tendance – Récits de vie

KEY WORDS:

Spirituality and Religion at Work – Individualisation – Labor market changes – Discrimination – Inclusion – Religious rules based firm – Life Stories

INTRODUCTION

Les résultats de la dernière étude proposée par l'Institut Randstad et l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise¹ (OFRE, 2017) témoignent d'une banalisation des faits religieux au travail. 65% des individus affirment en rencontrer chaque année au moins de manière occasionnelle, qu'il s'agisse de demandes (aménagement du temps de travail, prière pendant un temps de pause, choix alimentaire par exemple) ou de signes visibles (signe religieux, fatigue liée à un jeûne par exemple). Également, 63% des individus anticipent une augmentation future du nombre de cas qu'ils auront à traiter (OFRE, 2017, p.4).

Les entreprises développent de plus en plus de dispositifs notamment formatifs en réponse aux comportements religieux, et cherchent un point d'équilibre et de régulation. Les formations sont adaptées aux contextes et visent principalement à réaffirmer le statut et la légitimité du management dans le traitement de cette problématique. Ces actions s'inscrivent en concordance avec le positionnement du gouvernement², de l'effort de recherche du monde académique³ et du mouvement des associations de praticiens⁴ qui plaident le traitement de la question.

Notre phase de recherche exploratoire témoigne - au delà des faits religieux constatés et faisant appel à intervention managériale - d'une influence des pratiques de gestion du fait religieux au niveau opérationnel sur les décisions des acteurs pratiquants, notamment lorsqu'ils sont confrontés à ce qu'ils perçoivent comme des discriminations (et qui le sont parfois), ou lorsque qu'ils rencontrent des comportements à l'égard de leur religion perçus comme non inclusifs. L'enjeu principal de ce travail de recherche est de fournir des clés de compréhension aux managers concernant les conséquences de leurs décisions en matière de gestion du fait religieux sur le ressenti des collaborateurs pratiquants concernés (niveau micro), mais également sur le marché du travail et ses mutations (niveau macro).

Dans une première partie nous proposons un développement qui prend sa source dans la littérature nationale et internationale autour des manifestations religieuses en contexte professionnel, de la gestion de la diversité et de l'inclusion, pour mettre en lumière la responsabilité du management des RH sur la volonté des collaborateurs pratiquants de se présenter au travail en affichant leurs croyances religieuses. Nous expliquons ensuite dans une deuxième partie le choix la méthode de récits de vie pour traiter ce sujet. Dans la troisième et dernière partie, nous présentons les récits de vie de 4 individus qui nous ont répondu dans le cadre de cette étude témoignant du développement de l'entrepreneuriat religieux suite à des expériences négatives sur le marché du travail. Ces éléments seront agrégés de citations issues d'autres entretiens exploratoires, qui permettent de mettre en avant des cas de salariés qui ont fait le choix inverse et viennent nuancer la tendance constatée auprès des individus cibles.

¹ Programme de recherche développé au sein du laboratoire GDI « Gouvernance et Développement insulaire ».

² Guide de gestion du fait religieux dans l'entreprise privée, Ministère du Travail, 2017

³ Par exemple un MOOC, « Manager le fait religieux en entreprise » animé par le Professeur Lionel Honoré et à destination des entreprises qui a eu plus de 1 000 apprenants en 2017.

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

1. « GRH cafétéria » et religion, une incompatibilité ?

Cette première section permettra de caractériser les liens entre les concepts clés de notre recherche que sont la GRH individualisée et la gestion du fait religieux au travail. Dans la première section, nous présenterons la dynamique d'individualisation des pratiques RH ayant selon nous concourues à la volonté des collaborateurs d'exprimer leur identité plurielle au travail, y compris la facette religieuse, pour proposer dans une deuxième partie une revue de littérature comparée suivie d'un exposé empirique des pratiques de gestion du fait religieux au sein des entreprises françaises.

1.1. Individualisation et personnalisation des pratiques de GRH : un état de fait.

Les attentes des salariés sont de plus en plus diversifiées, et l'autonomie qui leur est demandée grandissante (2005). La GRH semble connaître le même développement que le marketing : une orientation « *one to one* »⁵ (Boyer et al., 2005, p. 205).

La logique de personnalisation ou d'individualisation en GRH se traduit notamment en matière de carrières (plans individuels de formation, bilans de compétences), de temps de travail (horaires aménagés, temps partiels sur autorisation) ou encore de rémunération voire même de communication (Pichaut et Nizet, 2000). Ce mouvement incontestable empiriquement atteste d'une volonté des leaders de proposer leur entreprise « *à la carte* » (Bouchikhi et Kimberly, 1999), considérant *de facto* que les collaborateurs consomment de l'entreprise.

Historiquement, l'entreprise ne propose que peu d'espace de choix alors même que les individus eux, bénéficient en contexte extraprofessionnel d'une capacité à choisir grandissante. En réaction, et dans l'objectif d'équilibrer le rapport entre les besoins de la structure et ceux des salariés, une organisation personnalisée du travail est mise en œuvre par certaines entreprises (Cerdin et al. 2005), favorisant par la même occasion les interactions entre collègues et le travail en équipe.

Cette personnalisation de la GRH répond également à la diversité constatée des salariés (Peretti 2006) dont le pluralisme des identités ne fait plus de doute. La communication des entreprises sur les possibilités de choix conduit les collaborateurs à adopter une posture de type « *client* », le plus souvent consciemment, posture accompagnée des exigences réciproques des deux parties au contrat (Arnaud et al., 2009). L'individu est donc incité à se présenter au travail « *comme il est* » et à se servir au *self-service* de la « *GRH cafétéria* » (Colle, 2006).

Les lois Auroux en 1982, ou encore la directive européenne sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, confirmée par les Lois Aubry, ont accompagné ces évolutions et en quelque sorte « *posé le couvert* » législatif. L'entreprise entre à l'époque dans le paradigme de la « *promotion de la diversité* », actant la fin du banquet de la « *lutte contre les discriminations* ». Les conséquences furent immédiates, et l'expression des diversités,

⁵ Dans cette étude, 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* ».

culturelles, ethniques et bien sur religieuses grandissante, s'invitant à la table des problématiques à gérer par les managers. Les réactions diverses des entreprises⁶ démontrent que cet élément de diversité canonisé en droit français⁷ n'avait « *pas été pensé* » (Thévenet 2011, p. 29), et qu'« *il était temps* » (Barth, 2012, p.7) de le faire.

Travailler sur la question religieuse pose immédiatement un problème de sémantique, à tel point que l'on parle de Tour de Babel au sujet du nombre de définitions proposées du mot religion (Lambert, 1991). Entendons ici la religion au sens monothéiste comme intrinsèquement liée à la question du Salut et donc de l'accès à l'après-monde binaire (paradis ou enfer), conditionné au « bon » comportement du fidèle. Elle est donc nominative, fait référence à un dogme, des traditions et des institutions, et propose une certaine vision de la transcendance.

Le fait religieux, expression moins clivante⁸ est défini et commenté par Debray de la manière suivante :

« [...] *Le laïque 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. [...]* » (Debray, 2002, p.170)

Cette définition tenant presque du registre philosophique, nous ne pouvons pas faire l'économie d'une définition de gestionnaire, qui se veut centrée sur le travail et libérée de métaphysique, sur laquelle tous, confessants ou non peuvent se rejoindre :

« *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, 2018, p.5)

Au-delà de cette définition essentielle à notre recherche qui n'inclus pas le port de signes pour des raisons traditionnelles par des personnes non affiliées religieusement, nous allons dans la partie suivante nous intéresser au corpus théorique de recherche en gestion (francophone et anglo-saxon) ainsi qu'aux réponses empiriques apportées par les entreprises à ce phénomène.

1.2. Guides, postures, formations, kits : les managers reçoivent la révélation.

Le fait religieux semble s'être « *banalisé* », c'est du moins ce que nous disent les études les plus récentes. Si la question des incidences opérationnelles et managériales des comportements religieux est abordée dans ces recherches, peu toutefois concernent l'influence

⁶ Casino 2010, EDF 2011, AFMD et RATP 2013, La Poste 2014, SNCF et Crédit Agricole 2015, Total 2017.

⁷ Dans la DDHC de 1789, la loi de 1905, ou encore dans le préambule de la constitution de 1958.

⁸ Dans toutes les religions instituées, les distinctions croyants/incroyants, vérité/égarement, même si parfois nuancée, sont des composantes centrales des grands corpus doctrinaux religieux.

des considérations religieuses sur les choix professionnels, dans la recherche francophone. Au niveau international, les publications sont multiples. Le *spirituality and religion at work* constitue un champ de recherche à proprement parlé. Le leadership spirituel en est un produit, les auteurs s'essayant même à l'établissement d'échelles de mesure du phénomène (Mitroff et Denton 1999, Fry et al. 2003, 2008, 2011, Duchon et al. 2005). D'autres encore traitent la question sous l'angle du bien être au travail ou *employee well-being* (Giacalone & Jurkiewicz, 2003) pendant que Dean et al. planchent sur la possibilité d'une posture permettant un juste milieu entre les droits des individus et les besoins de l'entreprise (2003, 2008), proche de la conception française des accommodements raisonnables⁹. Enfin d'autres chercheurs évoquent la possibilité d'instrumentaliser la question spirituelle et religieuse à des fins de performance (Driscoll & Wiebe, 2007) tandis que Hicks argue qu'une séparation entre le religieux et l'entreprise n'est pas tenable sur le long terme, témoignant ainsi d'une approche différenciée de la question outre-Atlantique (2003).

Dans la recherche française, plusieurs orientations de recherche méritent d'être citées. Pras et al. (2007), Camus et Poulain (2008) ou encore Poulain et al. (2013), s'intéressent au lien entre religion, marketing et consommation, notamment en lien avec l'islam. Hafsi et al. (2007) ou encore Martin (2012) traitent du lien entre finance et religion. Pour Gomez (2009) et Detchessahar (2012), il pourrait y avoir matière à repenser l'entreprise par les littératures religieuses, protestante ou catholique. Dans la lignée de Weber¹⁰, Acquier et al. (2005) ont travaillé sur les origines religieuses des pratiques managériales actuelles, notamment de la RSE. Berthouin Antal et al. (2013) ou Duyck et Mhenaoui (2013) ont quant à eux travaillé sur la spiritualité des organisations. 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. L'impact du fait religieux sur les pratiques de management est plus largement traité par Barth (coll., 2012), Honoré (2013, 2014, 2016), Galindo et Surply (2012) ou encore Galindo et Zannad (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 attitudes 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 dénis, 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

⁹ Le modèle français au regard du droit implique que c'est plutôt à l'employé d'adapter sa pratique religieuse aux contraintes de l'entreprise, alors que les modèles américains ou canadiens par exemple, à l'origine de cette expression, invitent l'entreprise à adapter son fonctionnement aux revendications religieuses de leurs collaborateurs.

¹⁰ Max Weber (1905), *Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus*, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, Allemagne.

québécois. Elle consiste à trouver le compromis entre les besoins de l'entreprise et ceux des collaborateurs.

À l'heure de la banalisation du fait religieux, il semble que la question des postures se pose de moins en moins. Mis à part le groupe Paprec, empiriquement, nos entretiens exploratoires nous conduisent à penser que la majorité des entreprises s'adonnent aux accommodements raisonnables à la française, du fait de la popularité et de la diffusion large des travaux d'Honoré qui recommandaient implicitement un management neutre, factuel et centré sur le travail (2017) et des évolutions législatives et jurisprudentielles.

Les formations sont d'ailleurs de plus en plus nombreuses. Elles sont proposées en interne ou en externe, sont obligatoires ou facultatives, et concernent la diversité en général ou le fait religieux en particulier¹¹. La majorité des ces formations visent à dépassionner le sujet, revenir à l'organisation du travail et s'assurer que les faits en question ne remettent pas en cause les contraintes d'hygiène et de sécurité, d'intérêt commercial ou d'interdiction du prosélytisme¹², et ce dans le cadre général d'interdiction des discriminations.

L'arrêt de la cour de cassation du 22 novembre 2017¹³ a d'ailleurs acté la possibilité pour une entreprise de restreindre la liberté religieuse via son règlement intérieur, notamment lors de la relation-client, mesure entre-aperçue déjà lors de la mise en application de l'article 2 de la loi Travail¹⁴. L'interdiction devra tout de même rester justifiée par la nature de la tâche et proportionnée au but recherché¹⁵. Il semble donc que les règles soient clarifiées et que les outils législatifs soient à disposition des entreprises. Par ailleurs, le non recours aux outils est en quelque sorte un message, et témoigne de la volonté des entreprises de demeurer un lieu où la liberté de conscience et celle de culte prévalent. Rappelons d'ailleurs que l'expression religieuse au travail est le plus souvent sans effet sur le fonctionnement de l'entreprise, et ne nécessite aucune intervention managériale (OFRE, 2017).

Finalement, les possibilités se précisent pour les managers, et les collaborateurs qui connaissent de plus en plus leurs droits¹⁶ souhaitent les faire valoir. Certaines entreprises appliquent d'ores et déjà les critères évoqués plus haut et les conséquences sur les collaborateurs croyants sont souvent mises de côté, puisque certains leaders estiment que « *si une règle à du sens, elle ne peut qu'être comprise* » (manager d'agents d'entretien, aéroport français). L'entreprise, réputée moins en risque sur les questions de discriminations, est toujours exposée au risque de non inclusion, qui repose sur le postulat que tous les

¹¹ Galindo G., « Prière de gérer la religion dans le contexte du travail : des petits pas pour de grandes avancées ? », www.theconversation.fr, consulté le 06/03/2018.

¹² Les actes de prosélytisme sont interdits dans l'entreprise. Voir par exemple : Conseil de prud'hommes (CPH) de Toulouse, 9 juin 1997, Cahiers prud'homaux de 1997, p. 156.

¹³ Arrêt n° 2484 du 22 novembre 2017 (13-19.855) - Cour de cassation - Chambre sociale.

¹⁴ Article 2 - Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Par exemple, le CCIF propose des fiches pratiques pour « informer les musulmans de leurs droits au travail : http://www.islamophobie.net/wp-content/uploads/2017/05/situation7_islamophobie_travail.pdf (consulté le 08/03/2018).

collaborateurs font *a priori* parti du collectif de travail, et qu'ils n'ont pas à le démontrer. Quelles sont les conséquences de ces discriminations religieuses perçues ? Quelles sont celles des pratiques perçues comme non inclusives, notamment chez les salariés musulmans qui semblent être les plus touchés ? Quelle est le risque pour l'entreprise ? Enfin, quel est le risque pour le « marché du travailler-ensemble » au sens large ? Et si la « GRH *cafeteria* » n'était pas *hallal*, bien qu'elle ne se doive pas de l'être, serait-elle au moins inclusive ?

À partir de ces observations concernant les pratiques individualisées de GRH et l'augmentation des choix en contexte professionnel, face à la multiplicité et la diversité des réponses apportées par les entreprises en termes de management du fait religieux, et dans la continuité de ces questionnements issus des nos entretiens exploratoires, nous répondons à la problématique suivante : ***Dans quelle mesure une expérience jugée discriminante ou non inclusive sur le marché du travail peut entraîner le développement d'une activité de type affinitaire, de tendance, déclarée ou non, reposant sur des principes religieux ?***

Pour répondre à cette problématique de recherche nous partons des propositions de recherche suivantes : ***P₁ : La perception de discrimination ou de non inclusion religieuse peut entraîner le développement d'une activité professionnelle affinitaire et non déclarée ; P₂ : La perception de discrimination ou de non inclusion religieuse peut entraîner le développement d'une activité professionnelle affinitaire déclarée.***

La partie suivante justifie le recours aux récits de vies comme outils méthodologiques pour apporter des éléments de réponse à cette problématique.

2. Méthodologie : l'apport des récits de vie dans la compréhension des expériences des salariés

Klein écrivait en 2004 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 (Klein, 2004). Le rôle des pratiques de GRH dans l'épanouissement de cette dynamique en entreprise a été discuté dans la première partie, et la seconde nous a conduit à interroger les effets de la clarification des règles et des stratégies managériales sur la perception des collaborateurs des traitements qu'ils subissent.

Pour cette étude nous avons choisi la méthodologie des récits de vie, permettant 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 discriminatoire ou non inclusif, 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 les managers sur « ce qu'ils perçoivent de la perception de

leurs collaborateurs ». Notre travail n'a pas pour objectif de démontrer une tendance structurelle, mais bien marginale, 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).

Pour notre recherche, nous nous sommes entretenus avec 4 salariés musulmans. Ces 4 individus font partie d'un échantillon constitué pour une autre étude sur le fait religieux au travail, qui regroupe à ce jour 26 personnes et ont été sélectionnés en ce qu'ils permettent d'apporter au sujet traité. Nous avons choisi de conduire un travail sur des salariés de confession musulmane puisqu'il s'agit de la religion qui pose le plus de questions aujourd'hui au sein des entreprises françaises. Le lecteur doit bien comprendre qu'il s'agit d'une tendance marginale qui se limite aux collaborateurs associant fortement la religiosité et la professionnalité et qui de facto accède plus difficilement aux renoncements liés à leurs pratiques et éthique dans le cadre de choix professionnels.

L'entretien a été conduit de manière centrée et semi directive afin de conduire le sujet à s'interroger sur un événement précis et décrire son ressenti à cette occasion, dans le but d'analyser les mécanismes à l'œuvre *a posteriori*. L'événement annoncé était « *je travaille à mon compte et selon mes principes* ». Selon la méthode semi-directive, le sujet était ensuite amené à exposer l'influence de ses convictions religieuses dans ce contexte.

Des versions condensées des récits de vie sont proposés dans le corps du texte de notre troisième partie. 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 exploratoires issus de notre travail de thèse quand cela est pertinent. L'ensemble des entretiens a été réalisé entre septembre 2016 et mars 2018, en France. Le profil synthétique de ces individus est proposé dans le tableau suivant (noms d'emprunt) :

	Individu 1 : Samia	Individu 2 : Yaëlle	Individu 3 : Hamid	Individu 4 : Salim
Secteur d'activité	Services à la personne	Indéfini	Transport et logistique	GMS
Métier (Formation)	Coiffeuse (CAP)	Vendeuse sur les réseaux sociaux non déclarée (Master 2 Finance Comptabilité)	Chef d'entreprise (BTS Transport et logistique)	Chef d'entreprise (Bac Professionnel Commerce)
Religion	Musulmane	Musulmane (convertie)	Musulman	Musulman
État civil	29 ans, divorcée, 1 enfant	24 ans, célibataire, sans enfants	37 ans, marié, 4 enfants	27 ans, marié, 2 enfants

Table 1 : Les profils des individus interrogés

La partie suivante est consacrée à la présentation de nos résultats.

3. Sentiment d'exclusion à motifs religieux et développement d'un marché du travail affinitaire : une fuite en avant, des conséquences concrètes.

La question religieuse au travail est souvent abordée du point de vue des dysfonctionnements palpables, concrets, recensés¹⁷ sans trop s'attarder sur le ressenti des salariés concernés par les décisions et leurs parcours. Ce travail a pour objectif de préciser les incidences concrètes de micro-événements sur l'entreprise, mais aussi au sens large sur le marché du travail et les mutations qu'il subit, mêmes marginales.

Les résultats peuvent être présentés en deux parties, dont l'une permettra de proposer des récits de vies commentés de deux salariés ayant fait des choix de carrière d'une activité déclarée vers une autre, religio-compatible mais non déclarée, et l'autre, permettra de présenter l'influence de ces micro-événements sur la volonté d'entreprendre, de devenir « *son propre patron* » en appliquant un fonctionnement affinitaire à la structure dirigée.

3.1. Vers un marché du travail qui n'en est pas un : les « petits boulots » et le « travail à domicile »

Au cours de nos entretiens, nous avons constaté que la religiosité et son expression étaient des éléments centraux et influencent 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 l'expression de leur religiosité n'a pas de place sur le marché du travail traditionnel et glissent vers le marché de tendance, d'une manière officieuse.

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 a 6 années. Nous avons été reçu 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 pas autour de la religion au départ. Elle nous raconte qu'après son CAP elle a été embauchée 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

¹⁷ Par exemple, dans l'étude de l'OFRE 2017, on distingue les « *cas conflictuels ou non* » de ceux ayant « *nécessité ou non une intervention managériale* », puis on propose un autre chiffre concernant les managers « *en difficultés ou apaisés* ».

comme modérée expliquant qu'elle pratique un Islam traditionnel, principalement pendant le Ramadan¹⁸, mais qu'elle « *ressent le besoin de porter le foulard* ». Elle le porte d'ailleurs au moment où 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'enfuir* », 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 plaints¹⁹, 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 maintient 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. L'annonce commence par « *mes très chères sœurs* » et termine notamment par « *salam ou aleykhoum wa rahmatoullah*²⁰ 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'ARE²¹ 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 voir même parfois d'une promotion. Un manager d'une PME spécialisée dans les fournitures de bureau évoquait d'ailleurs « *crainte d'envoyer une femme voilée chez un client, de peur qu'il nous catégorise direct* ». Cette croyance s'accompagne de celle qui fait du voile un élément « *mauvais pour le business* », une caractéristique de diversité qui n'est *de facto* pas acceptée par le client²².

Autre élément structurel de nos entretiens, il semblerait que l'entreprise n'échappe pas au raisonnement selon lequel le voile est synonyme d'orthodoxie et parfois même de radicalisation. Un terme que nos individus ne sont pas en capacité de définir par ailleurs.

¹⁸ Neuvième mois de l'année lunaire durant lequel certains musulmans pratiquants 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.

¹⁹ 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).

²⁰ « Que la paix et la miséricorde d'Allah soit sur vous » (traduit de l'arabe littéraire).

²¹ 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.

²² Précisons qu'aucune étude ne démontre cet élément.

« *Les attentats ont laissé des traces* » nous confiait d'ailleurs un salarié musulman travaillant dans un usine de fabrication de tracteurs agricoles.

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* » (salariée musulman dans le secteur du bâtiment).

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 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 systémiques²³ en France, et le modèle français en souffre, alors qu'il n'est pas appliqué. Samia en finit par évoquer un départ à l'étranger et développe une activité qui repose sur des principes religieux. 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 communautaire, ne serait-ce que par l'homogénéité religieuse et sexuelle des « *clients* » qu'elle coiffe.

Ce cas est emblématique mais d'autres pratiques, plus en conformité avec le droit permettent de mettre en avant un autre angle de vue. Citons Dounia, chargée de mission diversité au siège d'un grand groupe alimentaire français : « *depuis que je suis ici, je n'ai jamais eu de remarques concernant mon voile, je sais que des discussions ont eu et ont lieu, mais mon chef se bat au quotidien pour appliquer la loi. Je suis fier de le porter et fier d'appartenir à ce groupe qui me permet de le faire. Sur un tel poste, je suis consciente que mon voile est lourd de sens, mais il est de ma responsabilité de démontrer mon ouverture, ma volonté de travailler avec tout le monde, et j'accepte de le faire puisqu'on m'accepte comme je suis* ».

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

²³ « *Le point de rencontre entre des formes "interactionnelles" et des formes "structurelles" de racisme. Les premières sont constituées des "micro-iniquités" répétitives et corrosives, mais inattaquables juridiquement, les secondes par les règles et procédures de traitement aveuglément inégalitaires, l'une et l'autre étant incorporées aux règles éthiques et socioculturelles du fonctionnement ordinaire des organisations, des institutions, des États* » dans DE RUDDER V. (1995), "Racisme adjectivé", *Pluriel Recherches*, n° 6-7, 1995, pp. 114-120 (p. 120).

discrimination perçue sur le développement d'une activité sans aucun rapport avec sa formation initiale, toujours non déclarée.

Récit de vie de Yaëlle

Nous avons contacté Yaëlle via le réseau social *Instagram*²⁴, sur lequel elle se présentait comme une « *Wommen muslim shopper* ». Nous avons été surpris par son profil, très orienté vente, avec des photos professionnelles des *abayas* et *jilbab*²⁵ 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 « *sa marque* », qui contractait deux notions évoquant la beauté et la pudeur²⁶. 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 d'amitié, et tombe amoureuse de leur culture. Elle se convertit 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 concerne²⁷, elle le comprend autrement. Toutefois elle est « *intransigente sur le Ramadan* » et s'attache à la prière à l'heure²⁸. 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 jeûne. 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 connaît 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*²⁹ ». Il n'en dit pas plus, Yaëlle a toujours eu la fibre entrepreneuriale. Elle se renseigne sur « *ce qui se vend chez les sœurs*³⁰ » 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 goûter un après-midi et elles en arrivent à la conclusion selon laquelle « *la religion est vendeuse, parce que la religion sauve*³¹ ».

²⁴ Service de partage de photos et de vidéos disponibles sur plates-formes mobiles.

²⁵ 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.

²⁶ La pudeur est une caractéristique mise en avant par certaines écoles religieuses musulmanes. Cela se traduit par le développement d'un mode dite « modeste », pour répondre à un segment de marché à part entière.

²⁷ « 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.

²⁸ 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.

²⁹ « Pour la face d'Allah » (traduit de l'arabe littéraire, sous entendu : unicité de dieu, non associationnisme)

³⁰ Sous entendu : chez les femmes de confession musulmane.

³¹ Allusion au Salut, à l'après-monde : sauve du jugement dernier.

Yaëlle lance un compte *Instagram*, crée un logo sur la base de connaissance en *Adobe Illustrator* qu'elle possède, commente des comptes d'influenceuses³² 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. Il est évidemment dû à l'histoire du pays, qui s'est construit sur l'opposition entre cléricaux et anticléricaux. Un verbatim issu d'un entretien avec un manager du secteur bancaire est intéressant en ce sens : « *la religion, partout ou elle met les pieds, crée des problèmes, des incompréhensions, en gros ça complique tout. Faut toujours se méfier des bondieuseries* ».

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 côté 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 d'une part 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 (P_1).

Nous verrons dans la section suivante que les pratiques discriminatoires et/ou non inclusive peuvent également conduire à une volonté de créer une activité de tendance, qui transforme le marché du travail, cette fois de manière déclarée (P_2).

3.2. Vers le développement d'un marché du travail affinitaire : « on va faire sans vous » et « c'est plus simple comme ça ».

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.

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

³² Un influenceur est une personne qui dispose d'une notoriété sur une thématique spécifique au travers du web et notamment des réseaux sociaux.

faire allusion, mais l'intérêt scientifique 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 bienvenue, 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 boîte* ». 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 Joël Roman intitulé *Eux et nous*³³, 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 le 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 où 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

³³ Roman J. (2013), *Eux et Nous*, Fayard, Paris.

tous ses salariés qu'il décrit comme étant musulmans pratiquent le Ramadan, ce qui n'est absolument pas une réalité sociologique.

Pour nuancer, nous pouvons citer Marwa, qui travaille dans une entreprise de restauration rapide française, et qui joui d'une certaine liberté de pratique religieuse sous conditions de discrétion : « *ça fait du bien, je peux être moi-même, évidemment je suis discrète car ça paraît évident que tout le monde ne comprend pas, je souhaite pouvoir être moi-même sans pour autant souhaiter développer des fonctionnements communautaires, il faut arrêter avec l'idée que la prière est un truc d'extraterrestre, [...], pour mon voile, je porte pas exactement le même au boulot qu'en dehors, c'est ma façon à moi de faire un pas vers les autres* ».

Le récit de vie suivant permet d'entrevoir une situation pour laquelle le glissement vers le mode affinitaire se fait à contre-valeur.

Récit de vie de Salim

Nous avons rencontré Salim dans le cadre de nos recherches sur le fait religieux au travail, pour une autre étude. Il venait de quitter un supermarché de la région lyonnaise. Il est patron d'une épicerie *halla* 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 boîte professionnelle sur les « *éléments scientifiques qui selon eux venaient contredire les textes musulmans*³⁴ ». 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 *halla*, 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*³⁵ *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 *halla*. La seule condition qu'il pose c'est d'embaucher au moins un salarié non musulman, expliquant qu'il craint « *qu'on 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 *halla*, 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

³⁴ 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), Madjid Oukacha (France).

³⁵ Egalement appelée fête du sacrifice, célébrée le lendemain de la fin de pèlerinage annuel musulman, elle est la principale fête célébrée avec *l'Aïd-el-Fitr*.

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* ».

Ce récit de vie permet de mettre en lumière une tendance importante, selon laquelle pour certains musulmans, le rapport entre religion et culture est très étroit, voir intriqué. Cet élément qui fait débat même au sein des églises, semble être intégré par certains musulmans. L'une d'entre-elle, salariée dans la banque de détail, nous confiait que s'il lui « *arrivait de douter de l'Islam, le renier serait finalement comme renoncer à mes [ses] racines, et trahir mon [son] père* ». Cela permet de mettre en évidence le caractère identitaire de la religion chez certains fidèles, et de remettre en question la relation unique d'adhésion, déjà évoqués par la recherche³⁶. Nombreux et majoritaires sont les cas de religions héritées, donc il est difficile de se défaire, si on le souhaite³⁷.

Dans ce dernier 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.

Enfin, 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 (P_2).

CONCLUSION ET DISCUSSION

Notre travail de recherche semble bien témoigner d'une influence des comportements discriminatoires ou non inclusifs en contexte professionnel qui entraînent pour certains collaborateurs le développement d'une activité non déclarée d'une part (P_1), ou d'autre part déclarée, ce qui témoigne une mutation marginale du marché du travail vers le mode affinitaire (P_2).

D'autres constats sont possibles, notamment en termes de confirmation d'un climat complexe en entreprise à l'égard de l'expression religieuse musulmane. On remarque notamment un amalgame entre le fait de porter un signe religieux (le plus souvent le voile) et la question de la radicalisation. Ce glissement interprétatif s'inscrit d'ailleurs dans la continuité de l'idée selon laquelle le port d'un signe religieux serait dommageable à l'image de l'entreprise et donc à sa performance. Les entretiens permettent également de relever une sorte de perte de

³⁶ Banon P. (2005), *Dieu et l'entreprise : Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions d'Organisation.

³⁷ Tribalat M. (2017), *Assimilation : la fin du modèle Français. Pourquoi l'islam change la donne*, L'Artilleur : voir notamment l'analyse des résultats de l'enquête TeO, et les constats sur le taux de transmission religieuse.

confiance de certains salariés musulmans pratiquants en un marché du travail au sein duquel ils n'ont pas/plus l'impression de trouver de place pour l'expression de leur religiosité. L'ascenseur social, encore effectif il y a quelques années, semble bloqué au rez-de-chaussée dans l'imaginaire de nombreux collaborateurs (peut-être l'est-il d'ailleurs réellement ?). Les données collectées nous autorisent un parallèle avec les travaux récents de Michel Maffesoli sur la postmodernité³⁸. À l'heure où le monde se déchire entre tentations ultralibérales et recherche perpétuelle de sens, les désenchantés tenteraient de le réenchâter par et pour eux-mêmes, parfois en dehors des espaces de vie communs, comme celui que peut (devrait ?) être l'entreprise.

Cette époque est aussi celle des injonctions contradictoires et de la perte de sens concernant les décisions managériales, en particulier concernant les questions religieuses. Nous pourrions par exemple citer le cas d'une DRH d'un grand groupe de services du numérique lors d'un colloque qui parisien concernant la place de la spiritualité en gestion, qui souhaitait « *interdire le voile* » et qui en parallèle « *réfléchissait à introduire des salles de spiritualité* » dans ces locaux qui ne seraient toutefois « *surtout pas des salles de prière* »³⁹. L'interdiction du voile était presque ici un présupposé, une évidence, et on avait finalement omis d'une part qu'il s'agissait d'une liberté fondamentale et d'autre part que toute décision d'interdiction doit être inévitablement précédée de sens. Ce cas est significatif de l'absence de prise en compte par certaines entreprises du rôle qu'elles jouent dans la préservation du travailler-ensemble, condition essentielle au vivre-ensemble en tant qu'objectif politique transpartisan nationalement partagé. Qu'on le veuille ou non, l'entreprise est aujourd'hui l'un des derniers endroits où les rencontres se font dans la mixité : de genres, d'origines, de cultures, de religions, de « classes sociales ».

Au regard de ces éléments, il apparaît nécessaire de travailler à l'inclusion plutôt qu'à l'exclusion tant les enjeux sont conséquents. Le développement d'activités professionnelles non-déclarées est évidemment un pari risqué : risqué pour le collaborateur qui renonce à un certain nombre de cotisations, notamment retraite, et risqué pour l'économie au sens large, dont les contours nous échappent et l'équilibre se fragilise. Dans nos entretiens, nous constatons également une certaine dévalorisation des diplômes puisque des individus formés ne parviennent pas à se faire embaucher pour des questions religieuses dans leur domaine de formation ou quittent volontairement le domaine en question pour se diriger vers d'autres activités, jugées plus compatibles.

Au niveau politique, les conséquences sont également importantes. Rappelons tout d'abord que le modèle français est Républicain, c'est-à-dire que l'Etat reconnaît des citoyens, pas des communautés. Le fonctionnement sur le mode affinitaire s'inscrit avec difficulté dans un tel cadre, mais beaucoup plus facilement au sein d'une approche multiculturelle à l'anglaise ou à la canadienne, plus propice au fonctionnement communautaire, au « vivre cote à cote », par opposition au « vivre et faire ensemble ».

³⁸ Maffesoli M. (2018), *Être postmoderne*, Collection idées, Cerf, Paris.

³⁹ Voir à ce sujet le billet de Lionel Honoré (2018) intitulé « *Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux* » (<https://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843> consulté le 07/06/2018).

Ces observations méritent toutefois d'être nuancées, tant certains exemples permettent de montrer que des solutions locales existent et permettent d'inclure plutôt que d'exclure. Finalement, ce sont bien des enjeux traditionnels de gestion des ressources humaines qui se dessinent. Dans un contexte où peu d'entreprises semblent réellement enclines à inclure le religieux, adoptant tantôt une démarche passive tantôt réactive, celles qui le font fidélisent davantage leurs collaborateurs croyants.

Les remous religieux contemporains ont conduit les entreprises à ouvrir le code du travail et à étudier les cas de jurisprudence. Notons d'ailleurs que la liberté de conscience et la liberté de culte sont les éléments de base d'une réflexion autour de la question du fait religieux au travail. Le droit semble clair mais peu appliqué. De nombreuses entreprises décident aujourd'hui d'outiller les managers, soit en relayant le guide proposé par le ministère du travail, soit en proposant leur propre guide, ce qui a tendance parfois à brouiller les pistes. Notons par exemple qu'un grand groupe dans le secteur de l'énergie a proposé très récemment un guide de gestion du fait religieux en présentant les différentes religions et les pratiques associées.

Cette intention qui peut sembler intéressante *a priori*, normalise les religions et amène l'entreprise à fixer ce qui est acceptable ou pas en matière religieuse, dans un domaine où par essence il y a autant d'interprétations et de pratiques différentes que de croyants, sorte d'ingérence théologique illégitime. Il semble que l'entreprise puisse jouer un rôle dans la réaffirmation des principes républicains, dans la promotion d'un modèle de société. Également, le management ne saurait fonctionner s'il s'inscrit en dehors des questions de sens, et pour cela, les restrictions religieuses ne doivent intervenir que selon des critères légitimes et légitimés, et les discriminations bannies de l'entreprise : se joue ici, à peine dissimulée, la question de la place accordée aux croyants et notamment à l'Islam au sein de la société française dans son ensemble. Les critères mobilisables, s'ils sont issus de l'éthique personnelle des dirigeants ou d'une concertation locale, doivent faire l'objet d'une annonce à l'embauche, par la communication de la vision et du rôle sociétal attribué à l'entreprise, et ce afin de s'assurer l'adhésion des collaborateurs à ces mêmes éléments.

Cette recherche comporte un certain nombre de limites, d'abord méthodologique notamment concernant le risque que l'individu écouté construise son récit en tant qu'idéologue de son parcours, renonçant en quelque sorte à la réalité et la vérité (Bourdieu, 1986). Un autre écueil, serait d'essentialiser le poids des considérations métaphysiques dans le processus de choix. Il est par exemple clair que dans le premier récit de vie, la situation familiale de l'individu (mère isolée), a pu avoir une influence sur ses choix professionnels, choisissant de privilégier une activité à domicile et les commodités organisationnelles que l'on peut en attendre. Cette limite par l'exemple est applicable à toutes les situations et permet de mettre en avant une piste de recherche importante pour approfondir ce travail. Une étude exploratoire plus large, évidemment quantitative, permettrait par exemple de valoriser le poids des questions religieuses dans la décision de quitter ou d'entreprendre, afin de faire ressortir d'autres éléments qui peuvent l'influencer. Par ailleurs l'échantillon constitué est composé de salariés musulmans

pratiquants, la portée des résultats est à appréhender en conséquence, avec nuance, et sans essentialiser les situations vécues ou perçues : nous ouvrons la boîte noire.

D'autres recherches pourraient être menées, par exemple auprès de clients d'entreprises qui promettent à leurs collaborateurs d'afficher des signes religieux, pour mettre en avant l'influence du port de ces signes religieux constaté par les consommateurs sur les décisions d'achat ou encore l'image de l'entreprise. Ces travaux pourraient s'inscrire dans le champ du marketing.

Pour terminer sur d'autres pistes de recherche, nous citerons le cas de l'entreprise chrétienne, présentée par N. Auboin et P. Brissonneau à l'occasion de la journée de recherche « Temps et place de la spiritualité en gestion » au CFFOP début 2018. Cette entreprise, présentée comme « *libératrice par la foi* » d'abord, et seulement ensuite par le travail et son contenu, semble vouloir baser son fonctionnement selon les enseignements de l'Évangile. Cet exemple pose d'abord des questions de coexistence de cette ou ces entreprises affinitaires avec d'autres entreprises « classiques », toujours dans une société républicaine ou il semble y avoir peu de place pour un management « *par les communautés* ». On peut se demander quel dialogue, quels échanges il pourrait y avoir entre ce type d'entreprises, orientées sens en priorité reléguant le profit à être considéré de manière plus marginale, et la majorité des entreprises françaises qui ont pour objectif ce profit, et ensuite et éventuellement la question du sens, des externalités positives ou encore de la RSE.

De telles entreprises, empruntes d'une religiosité plutôt que d'un spiritualisme posent également un certain nombre de questions d'inclusion à nouveau. Quid des individus qui n'appartiennent pas à une communauté ? Qui ne s'inscrivent pas dans une perspective spirituelle ? Quelle place pour la performance dans ces entreprises ? Plus provocant encore, quelle baisse de chiffre d'affaire le dirigeant est-il prêt à accepter afin de s'aligner sur les considérations religieuses qu'il suit ? Quels éléments d'aide à la décision dans une situation qui ne semble pas être traitée par les évangiles ? Quelle agilité d'une entreprise qui fait reposer son mode de gestion sur des textes qui semblent figés, et dont la seule interprétation semble pouvoir évoluer à la marge ? Les résultats attestent également d'une diversité avec acceptation différenciée des comportements religieux selon le culte auquel ils se réfèrent. Quelle place l'entreprise souhaite-t-elle faire aux croyants musulmans pratiquants ? Jusqu'où peut-elle et doit-elle aller ? et jusqu'où ne le doit-elle pas ? Quel discours managérial proposer à ces collaborateurs pour les inclure sans renier son fonctionnement habituel ? De ces choix dépendent partiellement l'évolution de notre paysage économique et social, et plus largement l'application ou la dévalorisation de notre modèle républicain.

BIBLIOGRAPHIE

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.

Arnaud S., Frimousse S., Peretti J.M. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, Aout, n° 28, p. 294-314.

- Barth I. dir. (2012), *Management et Religion*, Editions Management et Société, Paris.
- 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 & Entreprise*, 2013/4 (n° 8), p. 3-18.
- 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.
- 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.
- Bourdieu P (1986), L'illusion biographique, Actes de recherches en sciences sociales, pp. 69-72.
- 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.
- 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. et 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.
- Colle R., (2006), L'influence de la GRH a la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne.
- 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. (2008). « No harm, no foul? Organizational intervention in workplace spirituality », *International Journal of Public Administration*, 31, 359–371
- Debray R. (2002), « Qu'est-ce qu'un fait religieux ? », *Études*, Septembre, Tome 397, p. 170.
- Detchessahar M. (2012), « Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise », *Nouvelle Cité*, n°557, p.38-42.
- Driscoll C., Wiebe E. (2007), « Technical spirituality at work: Jacques Ellul on workplace spirituality », *Journal of Management Inquiry*, n°16.
- Duchon D., Plomwan D. A. (2005), « Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance », *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- 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.
- Fry L. W. (2003), « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 693,727.
- 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, Hannah S., Noel M., Walumbwa F. (2011), « Impact of spiritual leadership on unit performance », *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Galindo G., Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Actes du XXIème Congrès de l'AGRH*, 17 novembre, Rennes/Saint-Malo.
- Galindo G., Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, Avril, n°13, p. 40-53.

- 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
- Gaillard H. (2018) « Faits religieux et approche générationnelle: éléments d'anticipation d'une problématique en tension au travail. » in Racine M., Hallée Y., *Les diversités en milieux de travail. Discrimination, égalité des chances et inclusion*, Presses de l'Université Laval, 3 décembre, p.63-94, Québec, Canada.
- Giacalone R. A., Jurkiewicz C. L. (2003), « Toward a science of workplace spirituality », in Giacalone & Jurkiewicz, *Handbook of spirituality and organizational performance*, pp. 3-28.
- Hafsi T., Siagh L., Diallo A. O. (2007), « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », *Revue Française de Gestion*, n°171, p.119-140.
- Heinich, *L'épreuve de la grandeur. Prix littéraire et reconnaissance*, Paris, Editions La Découverte.
- Hicks D. A. (2003), « Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership », Cambridge, England: *Cambridge University Press*.
- Honoré L. (2013), « L'entreprise face au fait religieux », *Revue Qualitative*, n°247, p.15-20.
- Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *RIHME- Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, n°13, p. 54-67.
- Honoré L. (2016), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management & Avenir*, n°90, p.39-59.
- 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.
- 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, Soëtar M. (dir.), *Le récit biographique. De la recherche à la formation. Expériences et questionnements*, Tome 2, chapitre 18, L'Harmattan, pp. 251-265
- Lambert Y. (1991), « La "tour de Babel" des définitions de la religion », *Social Compass*, vol. 38, n° 1.
- Lashley K. S. (1923), The behavioristic interpretation of consciousness, *Psychological Bulletin*, 30, Part II, 329-353.
- Martin V. (2012), « La finance islamique : un nouveau pas vers une finance éthique ? », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, n°108, p.15-26.
- Mitroff I., Denton E. (1999), « A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace? », San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Naszalyi P., Gomez P. Y. (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.
- 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.
- Peretti J.M. dir. (2006), *Tous différents*, Editions d'Organisation, Paris
- Pichault F., Nizet J. (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil, Paris.
- 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.
- RAPPORT INSTITUT RANDSTAD, OBSERVATOIRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISES, UNIVERSITE DE POLYNESIE FRANCAISE (2013, 2014, 2015, 2016, 2017)
- Thévenet M. (2011), Management et Religion : La poule devant un couteau, *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43