



HAL
open science

**L'entreprise au(x) défi(s) de l'alimentation
confessionnelle : recherche de/du commun et dilemmes
éthiques.**

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. L'entreprise au(x) défi(s) de l'alimentation confessionnelle : recherche de/du commun et dilemmes éthiques.. Rencontres Internationnales de la Diversité, Oct 2019, Bayonne, France. hal-02434167

HAL Id: hal-02434167

<https://hal.science/hal-02434167>

Submitted on 16 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 au(x) défi(s) de l'alimentation confessionnelle : clivages, recherche de commun(s) et dilemmes éthiques.

Hugo Gaillard. *Le Mans Université.*

RÉSUMÉ :

Ce travail de recherche concerne l'expression religieuse au travail et son management, et particulièrement la question des revendications de menus confessionnels venant de collaborateurs pratiquants. Nous abordons cette question par le biais d'une étude qualitative par entretiens et analyse documentaire qui vise à caractériser les réactions empiriquement associées à un projet réel ou supposé de mise en œuvre de tels menus dans les organisations auditées, mais aussi les dilemmes éthiques qu'induisent de tels questionnements pour les décideurs. Les résultats démontrent que les réactions s'inscrivent sur un continuum clivant en onze types de quatre natures différentes : du favorable, en passant par le sceptique et le neutre jusqu'au défavorable. Les réactions apparaissent plus diverses dans leur aspect négatif, et émanent des collaborateurs concernés et non concernés par ce type de consommation. Enfin, sont présentés les dilemmes éthiques des organisations lorsqu'elles abordent cette question ou qu'elles y sont confrontées. L'opposition apparaît structurelle entre le souhait d'inclure et la crainte de détruire le commun, par ce même processus. Clivages, recherche de commun(s), et dilemme(s) en somme.

MOTS CLÉS : *Menus confessionnels – Recherche qualitative - Commun(s) – Dilemmes éthiques*

The firm faced to the religious-based food challenge: Divides, common(s) research and ethical dilemmas.

ABSTRACT:

This research is focused on the religious expression at work and its managing ways, particularly about claims of religious-based menus from devout employees. We are dealing with this issue by a qualitative research with interviews and documentary analysis with the aim of characterizing the empirical feedbacks to a real or factice project implementation project of such menus in the audited organizations, but also the ethical dilemmas that results from these interrogations for decision makers. Findings suggest that feedbacks follow a continuum in eleven types and four natures: from favorable, going through skepticism and neutrality until adversity. Reactions are diverse in their adversity aspect, and originate from employees concerned and unconcerned by those religious-based practices. Finally, are presented the organizational ethical dilemmas when they examine or are faced to this issue. The opposition seems structural between the inclusion wish and the fear to destruct the common, by this process. Divide, common(s) research, and dilemma(s) in other words.

MOTS CLÉS: *Religious-based menus – Qualitative reaserch - Common(s) – Ethical dilemmas*

INTRODUCTION

Il existe un lien connaturel et consubstantiel entre le religieux et la responsabilité sociale de l'entreprise (Gond et al., 2012). Cette même RSE a longtemps été approchée sous l'angle de la théorie des parties prenantes (Cazal, 2008). Au quotidien l'entreprise est concernée par la satisfaction des attentes de ses parties prenantes que l'on a pu définir comme des « groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Stanford Research Institute, 1963 in Freeman, 1984, p.31) ou encore des « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » (Sturdivant, 1979, p.54). Parmi ces parties prenantes, les salariés en sont une, qui est historiquement peu privilégiée. Le développement de l'intérêt pour les personnes au travail et toutes leurs caractéristiques de diversité, corrélé à un mouvement d'individualisation des pratiques de GRH et aux évolutions sociales et sociétales, ont conduit notamment à ce que la question du fait religieux s'impose progressivement à l'entreprise, et à son management (Thévenet, 2011, p.29).

Cette expression religieuse s'est souvent et majoritairement traduite par le port de signes religieux ou encore des demandes de congés, mais aussi, plus minoritairement pour la demande de « présence de menus confessionnels à la cantine » qui apparaît comme une demande qualifiée de « délicate à gérer pour l'entreprise et les managers » (Honoré, 2013, p.59).

Ce type de demande est peu traité en littérature concernant le fait religieux. Plusieurs vocables existent : « Alimentation sacrée » (Banon, 2013), « Alimentation communautaire » (CREDOC, 2012), menus confessionnels (Honoré, 2013), régime alimentaires d'origines religieuses, particularismes alimentaires religieux ou encore alimentation certifiée. Nous retiendrons menus confessionnels, mobilisé par Honoré pour désigner des menus contenant au moins un élément estampillé comme compatible avec un ou plusieurs interdits alimentaires. Nous noterons par ailleurs l'existence de menus de substitution, par exemple sans viande, qui ont pour objectif de respecter la diversité des prescriptions alimentaires, sans pour autant nécessiter l'acte de sacrifice rituel présent par exemple dans les rites *halal* et *cachères*.

« En 1948 à la SNECMA de Gennevilliers, le comité d'entreprise (CE) permet le déblocage de certaines denrées contingentées afin que les travailleurs musulmans puissent célébrer la fête de l'aïd » (Gérôme 1998, in Gay, 2015)

L'existence de menus confessionnels sur le lieu du travail n'est pas si récente, bien que les questionnements à son sujet tendent à se renforcer aujourd'hui. Cette question n'est d'ailleurs plus abordée dans les derniers rapports de l'Institut Randstad/OFRE¹, sans que l'on y explique spécialement pourquoi.

Nous allons pour ce travail de recherche nous interroger sur les réactions des collègues et des individus eux-mêmes à la proposition réelle ou théorique de tels menus ainsi qu'au dilemme que vivent les décideurs concernant cette question. Dans un premier temps nous dresserons la genèse des questionnements relatifs aux menus confessionnels au travail par une historiologie comparée au cadre managérial et légal existant. Nous présentons ensuite notre méthodologie qualitative et les cadres théoriques retenus que sont les stratégies de présentation de soi et l'approche par les dilemmes éthiques. La dernière partie sera consacrée à la présentation des stratégies individuelles observées, des réactions associées et des dilemmes qui se posent aux décideurs. Une discussion et une conclusion viendront clore la présentation de ce travail de recherche.

1. Genèse de l'alimentation confessionnelle au travail comparée au cadre managérial et légal existant

La première section vise à caractériser l'émergence des questionnements liés aux menus confessionnels au travail.

1. Une historiologie de l'alimentation confessionnelle au travail

« La pause déjeuner est l'une des rares occasions de voir naître, dans le monde du travail, au quotidien, de petites communautés reconfortantes aux pratiques ritualisées qui peuvent déboucher, au-delà – ou par l'intermédiaire – de plaisanteries révélatrices de jeux de domination classiques, sur des actes de partage ou de solidarité authentiques. » (Gacon, 2014, p.24).

La sélection de la nourriture, et de la viande en particulier est un marqueur social historique. Le particularisme alimentaire, en théorie producteur de commun, est une « praxis » qui vise à modifier les rapports sociaux en bouleversant le fait social en profondeur. Il permet à la

¹ Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, chaire de recherche du laboratoire CRAPE (UMR CNRS) qui conduit depuis 2013 une étude sur la place fait religieux au travail avec le soutien de l'Institut Randstad.

fois de créer une « identité propre » mais aussi « un territoire d'identité collective » (Banon, 2013, p. 2-6). En entreprise, la « cantine » a pendant bien longtemps été le lieu symbolique de la résistance ouvrière (Jamard, 2014).

Aujourd'hui la majorité des demandes relatives aux particularismes alimentaires religieux sont du fait des musulmans, cela n'a pas toujours été le cas dans d'autres contextes, Banon relève par exemple qu'au Moyen-âge, c'était les chrétiens qui consommaient du porc pour se démarquer des juifs (2013, p.9). Les contraintes organisationnelles liées à la mise à disposition de viande cachère, et particulièrement à sa préparation et son stockage, rendent très complexes une éventuelle proposition dans un contexte professionnel. Il y a donc une contextualisation nécessaire. Certains avancent par ailleurs que le fait de consommer *halal* (trad. : licite) est un marqueur culturel, ce que le même auteur nuance en précisant que tout produit halal est une version islamique d'un produit local, et n'a donc pas de pays d'origine (2013, p.17). Le lien entre consommation halal n'est par ailleurs pas synonyme d'engagement religieux dans tous les cas, cette consommation peut être identitaire (Bergeaud-Blacker, 2005 ; CREDOC 2012). Quoi qu'il en soit le temps du repas est un temps donné, par l'entreprise, mais aussi et surtout un temps approprié (Jamard, 2014), individuel, personnel bien que fréquemment collectif.

La question des régimes alimentaires est présente dans toutes les bouches, dans la plupart des lieux où sont servis des repas aux français. Les exemples ne manquent pas : De l'anticipation de certaines communes sur la base du patronyme d'un soi disant régime alimentaire aux tables séparées (options parfois choisies par les établissements eux-mêmes pour faciliter le service), des accommodements jugés parfois déraisonnables ont vu le jour. « Les sans porc ici, les autres là-bas » aurait-on pu entendre. Par ailleurs, bon nombre de croyants appliquant les régimes religieux qui se conformaient à ne « pas manger de porc », semblent aller plus loin aujourd'hui². La norme semble tendre vers le souhait de consommer *halal* exclusivement³ (Bergeot Blacker et Bonne, 2006). Par ailleurs nous assistons à une extension du terme *halal* qui historiquement ne concernait que la viande au champ plus large

² https://www.lemonde.fr/societe/article/2012/03/10/le-halal-a-la-cantine-un-fantasme-loin-de-la-realite_1655942_3224.html (consulté le 03/05/2019).

³ Dans cette étude, 14,1 % des personnes interrogées déclarent manger des produits non halal, leur consommation restant majoritairement halal (tous types de produits confondus), p.2.

de ce qui est licite ou pas. Par exemple pour certifier l'absence de gélatine animale⁴, ou encore d'alcool, en d'autres termes pour s'assurer qu'ils ne sont pas *haram* (trad. : illicites, c'est-à-dire ne contiennent pas de produits eux-mêmes *haram*). Sociologiquement, le *halal* est moins souvent transgressé que l'interdiction de l'alcool, et l'on constate une grande importance de cet interdit chez les plus jeunes. Potentiellement, ce défi devrait monter en puissance et en importance pour l'entreprise d'autant que l'endogamie est forte chez les musulmans, et qu'en contexte endogamique le taux de transmission de la religion et donc des pratiques religieuses l'est également (Tribalat, 2013).

Par ailleurs, les pratiques de GRH suivent désormais une orientation « *one to one* »⁵ (Boyer et al., 2005, p. 205), et de plus en plus de dirigeants souhaitent proposer leur entreprise (et ses services aux personnels) « *à la carte* » (Bouchikhi et Kimberly, 1999). De plus en plus d'entreprises personnalisent et individualisent leurs pratiques (Cerdin et al. 2005), ceci permettant à leur collaborateurs d'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* » face au *self-service* de la « *GRH cafétéria* » (Colle, 2006).

À l'échelle nationale, il a existé une norme *halal*, produite par l'Association Française de Normalisation (AFNor). On notera que cette norme, expérimentale et volontaire, a été inspirée *codex alimentarius*⁶ de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), publiées en 1997 à l'initiative de la Malaisie⁷. Préparée sans lien affirmé avec les associations représentatives du culte musulman en France, elle a été annulée quelques mois plus tard par l'AFNor, avec un accueil favorable de cette annulation par les associations, qui souhaitent conduire le processus de normalisation directement avec les

⁴ Exemple d'article d'un site internet mettant en garde contre la présence de porc dans de plus en plus d'aliments, « y compris estampillés halal » : <https://www.al-kanz.org/2010/06/23/bonbon-halal/> (consulté le 03/05/2019).

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* ».

⁶ Le Codex Alimentarius, ou « Code alimentaire », est un ensemble de normes, de lignes directrices et de codes d'usages adoptés par la Commission du Codex Alimentarius. La Commission a été créée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) afin de protéger la santé des consommateurs et de promouvoir des pratiques loyales en matière de commerce de denrées alimentaires (source : <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/fr/>, consulté le 07/05/2019).

⁷ <https://www.la-croix.com/Economie/France/LAfnor-publie-norme-aliments-halal-2017-09-15-1200877138> (consulté le 02/05/2019)

industriels et le ministère de l'agriculture⁸. Un flou juridique (et technique) qui n'est pas rassurant pour les entreprises et administrations qui voudraient par ailleurs se consacrer à cette question et s'appuyer sur un référentiel pour effectuer ses achats. La section suivante viendra préciser le cadre juridique et applicable à l'entreprise en matière religieuse, et plus particulièrement le flou relatif à ce cadre.

2. Un cadre principalement managérial, une recherche aux abonnés absents

La question des menus confessionnels n'est plus traitée depuis 2013 dans le rapport de l'Institut Randstad en partenariat avec l'Observatoire du Fait Religieux en entreprise piloté par L. Honoré (de 2013 à 2018). On pourrait considérer dès lors qu'il ne s'agit que d'une question marginale pour les entreprises. Nos recherches visent plutôt à démontrer qu'il s'agit bien d'une question importante pour les entreprises, et en particulier pour le *top management*, qui nécessite une réflexion permettant une prise de conscience des incidences probables d'un choix ou d'un non choix. Concernant l'expression religieuse au travail, la juridiction est en mouvement de consolidation, depuis la loi travail de 2016 dite « Loi El Khomry ». Il convient dans un premier temps de distinguer la liberté de religion à proprement parler, qui ne saurait être discutée ni dans l'entreprise privée ni dans le secteur public, de la liberté de culte, autrement dit, liberté d'exprimer cette religion, qui peut être encadrée.

S'agissant de cet encadrement, les articles L. 1121-1 et 1321-3 du code du travail imposent que toute restriction aux libertés individuelles ou collectives soient justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. Sur la base de ce cadre, c'est la loi du 8 août 2016 sur le travail qui le complète en donnant une base juridique claire aux entreprises qui souhaitent instaurer une neutralité religieuse dans leur règlement intérieur. Finalement, le législateur retiendra les critères suivants permettant de limiter l'expression religieuse au travail : hygiène et sécurité, type de population usagères ou consommatrices du bien ou du service (contact avec les enfants par exemple), bon fonctionnement de l'entreprise, ou enfin atteinte au respect des libertés et droits de chacun (égalité femmes-hommes, prosélytisme, pressions formelles ou informelles).

Notons par ailleurs que si cela n'est pas explicitement mentionné en droit, on distingue les cas où la pause déjeuner est comprise sur le temps de travail (et rémunérée) et ceux où elle

⁸ https://www.lemonde.fr/religions/article/2018/04/19/l-afnor-retire-sa-norme-alimentaire-halal_5287932_1653130.html (consulté le 02/05/2019)

ne l'est pas. Dans le premier cas, le salarié est tenu aux mêmes obligations que lors de l'exécution du travail, dans le second, il est libre.

Au delà de la présentation de ces critères qui ne sauraient régler toutes les situations, le Ministère du travail a proposé en 2016 un guide de gestion du fait religieux au travail dans l'entreprise privée, qui n'aborde la question des particularismes alimentaires que sous l'angle suivant (p.14) :

« 11. Puis-je contraindre un(e) salarié(e) à participer à un repas d'affaires alors qu'il/elle ne le souhaite pas en raison de ses interdits alimentaires? Réponse : si la participation du/de la salarié (e) à ce repas d'affaires fait partie du travail pour lequel il/elle a été embauché(e), vous pouvez exiger sa présence. En revanche, vous ne pouvez exiger de lui/d'elle qu'il consomme le repas. Afin d'éviter une telle situation, inconfortable pour tous, si vous êtes l'organisateur de ce repas, vous pouvez vous assurer, en amont, des éventuelles contraintes alimentaires des personnes présentes (clients aussi bien que salariés). » (Ministère du Travail, 2018⁹).

Finalement, concernant l'expression religieuse au travail, la réponse est le plus souvent managériale¹⁰, et cette réponse confronte bien souvent des éléments de droits à des éléments relatifs aux valeurs, universelles ou pas, subjectives toujours¹¹. Nos entretiens exploratoires nous conduisent à poser plusieurs questions de recherche, appuyées par les questionnements des entreprises, auquel ce travail a pour objectif d'apporter réponse. La partie suivante est consacrée à la présentation de notre méthodologie, précédée de notre cadre théorique en deux axes, concernant les stratégies de présentation de soi au travail et les dilemmes éthiques.

2. Cadre théorique et méthodologie de l'étude : un secours théorique intersectionnel, une approche par les dilemmes éthiques

La première section est consacrée à la présentation de notre cadre théorique et des questions de recherches et propositions associées.

1. Cadre théorique et questions de recherche

⁹ Ministère du Travail (2018), « Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées », février.

¹⁰ <https://theconversation.com/faits-religieux-au-travail-de-lemergence-a-lencadrement-par-le-droit-et-le-management-81971> (consulté le 12/04/2019).

¹¹ <https://theconversation.com/hijab-decathlon-la-liberte-du-commerce-face-aux-valeurs-112575> (consulté le 12/04/2019).

Nous avons immédiatement pressenti une certaine transposition possible avec les travaux sur l'expression de l'orientation sexuelle au travail, et particulièrement ceux de Falcoz (2007) ou encore de Sahin et Olry Louis (2016). Ces travaux partent d'un constat de discrimination forte à l'entrée du monde du travail pour les personnes homosexuelles. La situation est semblable s'agissant de l'expression religieuse, on pourra notamment se rapporter aux travaux de Valfort (2017). Les auteurs y abordent par ailleurs la question de l'hétéronormativité, c'est-à-dire le fait de considérer que la forme la plus répandue et la norme dominante sexuelle est l'hétérosexualité (Gianni, 1999, p.35). Selon d'autres auteurs (Yep, 2003), cette norme induirait de facto le dénigrement et la stigmatisation de toutes les formes non-hétérosexuelles. Nous choisissons donc de nous servir de ces références pour proposer d'utiliser dans notre cas l'expression de normativité alimentaire, dont la particularité est que la normativité alimentaire serait le fait justement, de ne pas appliquer de normes, de prescriptions, ou de particularismes alimentaires, et en somme, de ne pas consommer de nourriture exclusivement certifiée. Ainsi dans cette lignée, toute personne qui exprimerait un régime alimentaire particulier, qui plus est s'il est d'essence religieuse, s'en trouverait stigmatisée, ou du moins pourrait craindre de l'être. Cette normativité alimentaire, et son contournement par une norme opposée à la norme, induirait des réactions diversifiées et rendrait de facto la question clivante.

Par ailleurs, afin de lire nos résultats concernant les positionnements des entreprises, nous souhaitons opérer un rapprochement théorique avec les travaux sur le champ des dilemmes éthiques. Le dilemme moral a été défini comme un choix difficile entre deux possibilités morales équivalentes ou jugées équivalente (Williams, 1994). Dans notre cas, proposer des menus certifiés répond à une perspective d'inclusion mais vient se heurter à la nécessité de faire commun, nous en reparlerons. En éthique des affaires, le terme de dilemme éthique correspond à l'ensemble des options de choix non satisfaisants (Ferrell et al., 2006; Kidder, 2009). Au niveau individuel, un dilemme éthique existe lorsqu'une personne fait face à deux obligations ou devoirs de même importance, et qu'elle ne sait pas quoi faire (Tahssain-Gay et Cherré 2012).

Etendu au champ du comportement organisationnel, et maintenu dans le champ des comportements individuels, ce cadre théorique constitue la seconde composante de notre arc théorique pour approcher ce sujet, avec les travaux sur la présentation de soi. Ainsi nous cherchons à répondre aux questions de recherche suivantes : **(Q1) Quelles sont leurs propres réactions et celles de leurs collègues lorsque cette mise en place est effective ou**

projetée ? (Q2) Quelles sont les raisons qui motivent le (non)positionnement des entreprises et administrations ? Au regard de l'état de l'art au plan recherche et au plan médiatique, nous formulons les propositions de recherche suivantes : **(P1) La mise en œuvre réelle ou projetée d'alimentation confessionnelle dans les restaurants d'entreprise peut générer des réactions très variées, s'inscrivant sur un continuum de quatre natures : favorables, sceptiques, neutres, défavorables. (P2) Les entreprises tâtonnent concernant cette question, craignant son impact sur les collaborateurs qui n'en consomment pas, en avançant des arguments qui relèvent de la dissimulation, sous couvert de stratégies de commun. Elles sont confrontées à un dilemme éthique.** La section suivante est consacrée à la présentation de notre méthodologie qualitative.

2. Méthodologie de l'étude

Le présent travail de recherche est une étude exploratoire. Les données mobilisées sont issues d'une collecte ayant débuté en 2016 qui s'est achevée en 2019. La particularité de ce travail est qu'il est issu de travaux en gestion des ressources humaines concernant les modes de prise en compte et de régulation de l'expression religieuse en contexte professionnel.

Le point précis de la consommation certifiée en contexte professionnel se révélant être un sujet relativement riche, nous avons choisi d'en proposer ici une analyse distincte. Les entretiens ont été conduits selon la méthode semi directive. Le guide abordait la question des particularismes alimentaires sous l'angle de la prise en compte de ces particularismes par l'entreprise, en interrogeant des collaborateurs, mais aussi les potentiels décideurs, qu'ils soient *top* ou *middle* managers.

Pour l'étude, le chercheur a interrogé à ce jour 51 personnes, et 23 entretiens ont été utilisés pour alimenter cette recherche précise sur la question de l'alimentation. La manière dont nous avons pris contact avec les individus étant très diversifiée, du fait de la difficulté d'accès au terrain sur cette question, nous a conduit à retenir la méthode d'échantillonnage qui cherche « des composantes non strictement représentatives mais caractéristiques de la population » (Quivy et Van Campenhoudt, p.149).

Les entretiens ont été codés selon une seule et unique dimension, par la recherche dans les entretiens de passages, par mots clés, qui abordaient la question de l'alimentation au travail. Les mots clés retenus pour la recherche sont « *alimentation* », « *cachère* », « *cashier* », « *déjeuner* », « *halal* », « *hallal* », « *midi* », « *pause* », « *repas* », « *restaurant* ». Cette

recherche par mots clés a été complétée par une recherche manuelle, ayant permis d'ajouter 2 entretiens au corpus qui comprenait 21 entretiens avant l'ajout. Les mots clés suivants se sont révélés inopérants : « *alimentation* », « *cachère* », « *cashier* ».

S'agissant de l'analyse documentaire, nous nous sommes procurés les principaux guides de gestion et de management du fait religieux, publics ou non, proposés par les entreprises françaises. Nous avons, toujours par mots clés, en utilisant les mêmes, cherché les passages qui mentionnaient la question des repas confessionnels, ou au moins de la conduite à tenir dans le cas d'une demande de ce type.

Les données présentées en résultats sont issues de ces entretiens, d'analyse documentaire, et d'observations participantes (Abercrombie et al. 2000) du chercheur, le tout situé dans un paradigme interprétativiste, conformément à notre souhait de compréhension et notre posture empathique (Girod-Séville et Perret, 1999). La partie suivante est consacrée à la présentation de nos résultats en termes de stratégies, de réactions individuelles et de dilemmes éthiques.

3. Comportements individuels et organisationnels : stratégies de présentation de soi, réactions et dilemmes organisationnels éthiques

Dans un premier temps, nous présentons les réactions à un projet réel ou théorique de mise en œuvre de menus confessionnels, suivie d'une analyse au prisme des dilemmes éthiques.

1. Réactions individuelles des collaborateurs concernés ou non concernés

Bien souvent, et au delà des repères en matière de guides dont disposent les entreprises, l'expression d'un particularisme alimentaire est dissimulée sur le même modèle que l'orientation sexuelle par exemple selon Chung et al. (2009). Nos entretiens nous ont conduits à inscrire cette analyse dans la lignée des travaux sur les minorités discréditables (Falcoz 2009) pour présenter les réactions de ces individus eux-mêmes à la mise en place de moyens de prise en compte de ces particularismes, ou de leurs collègues. Nos travaux laissent envisager cinq types de stratégies et onze types de réactions de quatre natures.

Notons que cette demande, lorsqu'elle est exprimée dans une structure qui est dotée d'un restaurant administratif ou d'entreprise, peut être collective, ou exprimée en son propre nom mais aussi au nom de quelqu'un d'autre. L'expression collective nécessite donc un contexte d'expression de la demande : avec une pluriconfessionnalité affirmée d'une part, mais aussi la présence de coreligionnaires, ou alors de personnes ayant eu aussi des souhaits en matière de particularismes alimentaires à exprimer.

Concernant les réactions, nous avons sollicité soit sur le plan projectif (projet de mise en œuvre de menu confessionnel) ou réel (mise en œuvre réelle présente ou future) les collaborateurs pour obtenir leurs ressentis. Il est possible de relever des ressentis variés, que nous recensons synthétiquement dans le tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse des réactions à mise en œuvre ou au projet de mise en œuvre de l'alimentation certifiée dans son organisation.

| Posture | Réaction | Idée-force | Verbatim illustratif |
|-------------|----------------|--|--|
| Favorable | Inclusive | L'entreprise doit s'ouvrir aux particularismes alimentaires quels qu'ils soient (concernés ¹² et non concernés ¹³). | « Normal, rien de choquant je sais pas vous en pensez quoi ? » (c) « C'est cool pour ceux qui demandent ça, et puis cela ne retire rien aux autres, on a des collègues qui seraient contents » (nc) « S'il y a une demande il faut répondre, on pourrait même motiver les gars avec ça, c'est un argument de poids pour eux, on ne se rend pas compte à quel point certains sont à cran avec ça » (nc) |
| | Reconnaissante | L'entreprise reconnaît avec retard les particularismes alimentaires de ses collaborateurs (c) | « C'est un signal intéressant si ça se fait, on se demande s'ils savent qu'on existe, enfin qu'on croit quoi, et donc qu'on a des pratiques » (c) |
| Sceptique | Dubitative | L'entreprise pas pertinente ni légitime en matière de norme religieuse (c) | « Vous savez le halal, moi je me méfie, je n'achète que chez mon boucher ou dans les boucheries en général, toutes les marques de Carrefour ou Auchan, c'est du pipeau pour moi » (c) |
| | Suspicieuse | S'intéresser aux croyances en France ne peut être que par intérêt, sentiment d'être manipulé (c et nc) | « Pourquoi pas, mais à côté de ça, si c'est pour s'asseoir sur nos conditions de travail ou ne pas toucher aux salaires, [...] c'est du clientélisme quoi (clin d'œil) » (c) |
| Défavorable | Séparative | Refus de contribuer au financement d'un culte, même indirect (nc) | « Complètement contre, attendez, on paye des mosquées avec un projet pareil, faut bien des gens pour donner les certificats, ce n'est pas gratuit » (nc) |
| | Crainitive | Peur que ce type de revendication ne soit qu'un premier pas (c et nc) | « pour moi c'est un plus, mais je sais que ça peut faire peur, j'ai des collègues qui abusent avec la religion, c'est personnel, sur le temps du repas ok, mais ça peut déborder » (c) « Si la boîte entre là-dedans, ils vont penser qu'ils ont raison, qu'on valide leur vérité, mais non, la diversité tout c'a, c'a ne peut pas tout justifier. » (nc) |
| | Inutilité | Les individus avec ce type de régime pouvaient déjà manger avant et la demande n'existe pas vraiment. (c et nc) | « il y a du poisson tous les midis, je ne vois pas où est le problème, rien n'empêche à chacun de faire ce qu'il veut chez lui » (nc) « je vois bien l'idée, mais d'un côté je ne sais pas si c'est le lieu, je mange halal chez moi, ça ne me choque pas que ma boîte n'en propose pas » (c) |
| | Militante | Individus opposés à une trop forte consommation de viande en général. (nc) | « Je suis contre, et je suis pour l'instauration d'un menu végétarien comme norme, [...] pour la viande comme dérogation, faut arrêter » (nc) |
| | Morale | Jugement de valeur sur la pratique. (nc) | « C'est déjà le bordel dans les abattoirs, si on cautionne ça, les animaux en reprennent pour 20 ans » (nc) |
| Neutre | Indifférente | Indifférence au regard du questionnement (nc) | « sérieusement c'est important ? je n'ai même pas d'avis sur ce sujet, [...] c'est insignifiant » (nc) |
| | Désintéressée | Désintéret pour le questionnement en lui-même (nc) | « ah vous savez, moi et la religion, tout ces sujets ne m'intéressent pas, qu'ils fassent bien ce qu'ils veulent » (nc) |

¹² Nous entendons par concernés (c) les collaborateurs qui consomment exclusivement de la nourriture professionnelle.

¹³ Nous entendons par non concernés (nc) les collaborateurs qui ne consomment pas exclusivement de la nourriture professionnelle.

Nous constatons donc, une relative harmonie des réactions favorables à la mise en œuvre de menus confessionnels, majoritaire par ailleurs dans nos entretiens. Ces réactions sont présentées par ceux dont elles émanent comme des réactions de bon sens, permettant parfois de rattraper un certain retard dans la prise en compte par l'entreprise.

D'autres réactions relèvent du scepticisme quant à la légitimité de l'entreprise pour sanctionner, choisir, en matière de norme religieuse, ou encore une fois l'intérêt instrumental que celle-ci pourrait avoir à la faire.

Par ailleurs, nous constatons une minorité de réactions dites défavorables, mais une grande diversité de motifs et de justification pour y arriver de la part des individus. Certaines réactions témoignent d'une crainte de débordement des particularismes, que nous retrouverons pour les résultats concernant les réflexions concernant la prise en compte par les entreprises. Pour d'autres, il s'agit davantage d'un jugement de valeur, sur la pratique elle-même, ou encore militante, pour des individus dont les convictions personnelles (végétarien dans notre exemple), viennent en conflit avec des préceptes induits par cette éventuelle mise en œuvre de menus confessionnels.

La section suivante est consacrée à la présentation des résultats concernant les dilemmes éthiques que rencontrent certaines organisations.

2. L'entreprise et son management face à un dilemme éthique

La question de l'expression religieuse au travail est présentée comme un phénomène à « réguler » (Galindo et Surply, 2010), et dans le débat public, elle est souvent présentée – à tort ou à raison – comme conflictuelle *a priori*. En recherche, certains auteurs décrivent les postures des entreprises concernant cette régulation du fait religieux, par l'analyse des guides que les entreprises proposent (Galindo et Zannad, 2014) : Que disent quelques uns des guides d'entreprises parus à ce jour sur cette question ?

La revue de littérature est assez rapide. Le guide Orange (2016¹⁴) ne dit rien, celui de la RATP (2013¹⁵) non plus. Celui du groupe Casino¹⁶, pionnier de la démarche, aborde les interdits alimentaires dans la partie « informative » (p.27) de son guide. En page 23 de son guide

¹⁴ Document interne : « Q&R Managers sur l'expression des convictions religieuses chez Orange », 2016.

¹⁵ RATP, « Guide laïcité et neutralité dans l'entreprise », 2013.

¹⁶ Groupe Casino, « Gérer la diversité religieuse », 2010.

(2011¹⁷), EDF aborde la question des rites alimentaires : « *le manager ou le responsable de la restauration pourra évaluer la meilleure solution à mettre en place selon le nombre de demandeurs, le coût engendré... Il pourra par exemple proposer que soient offerts quotidiennement des menus sans viande ou avec du poisson.* ». L'entreprise renvoie donc à la responsabilité managériale, en aiguillant sur les menus de substitution. Le guide du groupe La Poste lui, précise que « *L'employeur n'a pas à fournir de la nourriture spécifique à une pratique religieuse ou culturelle (ex. : casher, halal, végétarienne...).* Cependant, il est préférable de veiller à proposer un choix de plats ou d'aliments suffisants afin que chacun puisse prendre part au repas ou à l'événement organisé. » (2014, p.18¹⁸). Enfin, le guide de 2015¹⁹ proposé par la SNCF rappelle la même obligation légale, puis précise qu'il est tout de même souhaitable de ne pas « *proposer qu'un seul plat* » (p.19).

Cette analyse au prisme des guides ou des documents internes revêt un certain nombre de limites, puisqu'elle semble donner une tendance relative de toutes les entreprises soit à ignorer cette question soit à la contourner par les menus de substitution. Si nous prenons l'exemple de l'entreprise Paprec qui a mis en œuvre une « Charte de la laïcité »²⁰, on pourrait anticiper une posture plutôt de neutralité, d'effacement de la question religieuse en contexte professionnelle. Mais si l'on écoute ses représentants, très enclins à s'exprimer sur le sujet, on se rend compte que l'entreprise propose à ses collaborateurs des denrées *halal*, en plus de denrées dites classiques, lors des *barbecues* annuels organisés par la direction. En réalité, la neutralité envisagée par Paprec est avant tout une neutralité de signes religieux, mais le marqueur social de séparation que peut être la consommation confessionnelle est pris en compte lorsqu'il s'agit de fédérer, de créer du lien. Le fait de proposer des denrées alimentaires « classiques », permet de maintenir une certaine « norme » alimentaire neutre, sans pour autant renier certains particularismes²¹, ce qui n'est pas sans faire écho au concept de normativité alimentaire évoqué en première partie.

Un autre exemple est notable, celui d'une entreprise de travail temporaire qui proposait certaines denrées *halal* dans ses espaces de prise de repas collectifs et qui a préféré laisser courir le bruit selon lequel les produits étaient *halal* sans l'afficher publiquement sur les produits en

¹⁷ EDF, « Repères sur le fait religieux en entreprise à destination des managers », 2011.

¹⁸ Groupe La Poste, « Fait religieux et vie au travail », 2014.

¹⁹ SNCF, « Principe de laïcité et neutralité au sein du groupe ferroviaire », 2015.

²⁰ https://www.paprec.com/sites/default/files/charte_de_la_laicite-paprec_group.pdf (consulté le 07/05/2019)

²¹ Entretien informel avec Claude Solarz, vice-président du groupe en marge d'une conférence au Mans, dans les locaux de la CCI, le 7 janvier 2019.

question... n'est-ce pas aussi une stratégie d'entreprise reposant sur la dissimulation ? Le halal est donc toléré au niveau privé, disponible, pour ceux qui le souhaitent et qui cherchent l'information, mais pour les autres dissimulé, pour éviter de normaliser une pratique, ou du moins de la rendre visible. En situation de dilemme éthique, l'entreprise souhaite proposer le choix à ses collaborateurs concernés, mais peut être n'étant pas complètement aligné avec ces prescriptions, préfère les dissimuler.

Le directeur d'un centre de tri dans la région de Nantes, nous a également confié qu'il était fermement opposé aux menus certifiés, pour une raison assez surprenante :

« Le halal c'est la porte ouverte aux végétariens, encore plus radicaux. Les religieux en général, tu leur donne ce qu'ils veulent et ils te fichent la paix, pour les congés par exemple, pour l'aïd, si tu leur donne, t'es tranquille pour l'année. Mais sur l'alimentation c'est dangereux, parce qu'ils vont tous s'y mettre. J'ai une salariée végétarienne, elle nous fait suer avec ses plats au soja, et je sais qu'elle ne veut pas porter certaines pièces de tissus que nous avons au travail avec du cuir. Si on ouvre les vannes, c'est la submersion assurée »

D'autres managers que nous avons questionnés à ce sujet, se posent la question du rôle que pourrait jouer leur entreprise au niveau religieux. Ils se demandent pour deux d'entre-deux s'ils ne participent pas au renforcement de la dite pratique, et donc à l'engagement religieux accru de leurs collaborateurs. Le dilemme est ici présenté à l'entreprise comme une opposition entre un choix de proposer ces menus aux salariés qui induirait un encouragement à la religiosité selon eux, et le fait de ne pas en proposer qui crée potentiellement de l'insatisfaction ou une non participation aux temps de repas, et affecte la cohésion des équipes.

« Nous savons qu'ils consomment halal chez eux, dans leur famille. Je considère qu'au travail, ce n'est pas le lieu. L'entreprise ne doit pas être cet endroit qui encourage à penser quoi que ce soit, même sur le temps du déjeuner. C'est un espace neutre, enfin impartial, qui ne prend pas parti pour une religion ou une autre, mais d'un autre côté cela fait partie d'eux » (chef de département, industrie automobile).

« Si la boîte entre là-dedans, ils vont penser qu'ils ont raison, qu'on valide leur vérité, mais non, la diversité tout ça, ça ne peut pas tout justifier. Et puis quand même si la boîte achète cette bouffe là, on se retrouve à financer je ne sais trop quoi, et c'est surtout avec ça que je ne suis pas d'accord. [...] je crois aussi que le presta ne nous suivrait pas. [...] Après voilà, on pourrait en attirer certains qui partent manger n'importe quoi au lance-pierre²² tous les midis » (Chef d'atelier, industrie automobile)

Le dernier verbatim est intéressant car il permet de mettre en lumière un discours partagé à la fois par certains décideurs mais aussi par des salariés croyants et non croyants, estimant qu'il

²² Expression qui signifie « rapidement », « à la va vite ».

n'est pas de la responsabilité d'une entreprise de financer un culte, et que ce recours à des viandes certifié rémunérerait par conséquent un certificateur, le plus souvent payé par une association adossée à un organisme culturel. C'est bien à tous les niveaux donc, que peut être appréciée la politique d'entreprise et sa responsabilité sociale, ses externalités en somme.

Enfin, d'autres managers du secteur privé, s'inquiètent avant tout de la réaction des collaborateurs non croyants concernant la mise en place de menus culturels :

« On a des salariés un peu border line²³, si c'a se faisait, ils monteraient au créneau. Les syndicats aussi, c'est des coco pure souche²⁴, la religion, c'est pas leur truc. C'a pourrait mettre le feu aux poudres. » (Manager, agroalimentaire)

La fonction publique est un cas particulier qu'il est intéressant de mentionner, dans ces structures la restauration collective pour les agents est souvent adossée à celle pour les enfants des écoles de la ville, et la restauration municipale est un service facultatif de la ville à la discrétion du maire. Nous avons échangé à ce sujet avec un maire d'une commune dans le cadre d'un projet de formation. Le verbatim suivant illustre la nature de sa réflexion :

« Pour les enfants, nous avons fait le choix du commun, des menus de substitution, du poisson en gros, du sans porc, mais pas de halal ou de cachère. On y a pensé, et on a eu des demandes par un groupe d'agents, mais cela ne nous semble pas adapté. On veut une continuité, et puis c'est un choix politique, difficile à tenir parfois pour les enfants des écoles, alors on ne va pas s'imposer une dérogation. Et techniquement c'est pas jouable, c'est là-dessus qu'on communique.» (Maire d'une commune de 11 000 habitants)

Propre aux structures gouvernées par des élus, la décision repose ici sur des raisons de cohérence avec le projet politique de l'équipe municipale en place. C'est donc la politique vers les usagers qui définit le choix en matière de restauration pour les agents (d'autres sujets ont pu également démontrer cette influence dans les décisions²⁵). Le caractère facultatif du service est aussi un argument de poids de type « c'est mieux que rien », qui est fréquemment couplé avec l'argument « prix du repas faible ». Dilemme éthique par excellence, ce qui est souhaitable pour les enfants ne l'est pas toujours pour les agents selon ce maire, et inversement : aucune solution n'étant réellement satisfaisante.

Les petites entreprises peuvent elles aussi être concernées. Elles ne disposent pas à proprement parler d'un restaurant administratif ou d'entreprise le plus souvent. Toutefois, lors du choix des restaurants pour les temps en commun à l'initiative de la direction, le choix du lieu peu s'avérer

²³ On comprend plus loin dans l'entretien que l'individu désigné les salariés qu'il juge xénophobes et/ou racistes.

²⁴ On note ici la porosité entre les questions politiques et les questions religieuses.

²⁵ <https://theconversation.com/la-liberte-de-culte-le-maire-et-le-magasin-de-vetements-79608> (consulté le 12/04/2019).

questionnant, bien que dans la majorité des cas, le fait de recourir au déplacement dans une structure extra-professionnelle rend l'analyse par le dilemme inopérante :

« Nous on a une règle dans ma boîte, c'est qu'on prend un restau ou tout le monde peu manger, après c'est pas forcément halal, moi-même qui mange halal je ne demande pas un restaurant halal, je mange du poisson, ou un truc sans viande, ils le savent et on s'arrange » (salarié dans le secteur de la banque de détail).

« Quand j'organise de repas d'équipe avec mes collègues proches et que je les invite, nous allons souvent découvrir d'autres cuisines, et souvent les cuisines du monde c'est halal, comme j'ai plus de 50% de mes gars qui mangent halal, c'a tombe bien. Tout le monde le sait mais personne n'en parle, surement parce que c'est gratuit ou qu'ils aiment la cuisine du monde » (directeur d'une entreprise de BTP)

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

DISCUSSION :

La diversité des réactions observées à une éventuelle mise en œuvre, particulièrement des réactions négatives, qui puisqu'elles sont plus variées peuvent apparaître comme étant plus nombreuses (ce qui empiriquement ne semble pas être le cas), induira le renforcement de ce sentiment d'être face à une décision impossible à prendre pour les décideurs, qui contournent cette problématique par les menus de substitution dans la majorité des cas. Rappelons tout de même que la laïcité étant le crédo dominant de notre société²⁶, cela pourrait expliquer - pour des entreprises qui même si elles n'y sont pas contraintes et par effet culturel, se comportent comme des entreprises laïques (et pas neutres) - le choix de ne pas choisir, ne pas prendre parti, ne pas proposer de menus estampillés.

La question des effets contraires d'une pratique inclusive est également à l'esprit des managers, ce que Banon laissait entrevoir : « Un rite peut marginaliser un groupe et non le vitaliser » (2013, p.11). S'il existe bien des entreprises où les salariés d'une même confession déjeunent exclusivement ensemble, c'est pourtant rarement au restaurant d'entreprise. Il est donc dans une certaine mesure possible de parler risque fantasmé, parfois entretenu par l'existence d'entreprises dites affinitaires, ou de tendance (Gaillard, 2018).

Si l'on reprend par ailleurs la typologie d'Honoré allant du « fait religieux invisible, normalisé, déviant et transgressif » (2018, p.8) on pourrait se demander si cette expression religieuse au travail n'entre pas finalement à fois dans la catégorie du transgressif avec ce qu'il pourrait

²⁶ https://www.youtube.com/watch?v=-L2uAo6_nal (consulté le 03/05/2019).

théoriquement induire, donc le « potentiellement transgressif », voir déviant, bien qu'il soit bien souvent invisible, du fait des réactions observées. En réalité, ce retour à la littérature nous permet de constater que le temps méridien est un impensé du fait religieux au travail, justement parce qu'il se déroule sur une période hors travail, qui n'est finalement pas complètement en dehors. Aux difficultés à gérer ces temps par les entreprises, vient s'ajouter la composante religieuse, qui induit, dans un contexte d'éloignement entre le domicile et le travail, une complexification des situations.

Les injonctions à l'inclusion s'exercent dans cet environnement complexe. L'inclusion est-elle aussi alimentaire ? Proposer des menus confessionnels, n'est-ce pas plus excluant qu'inclusif, en tous cas si l'on choisit de les désigner comme tels ? Supposés catalyseurs de foi, marqueur de séparation historiques même s'ils créent du lien intracommunautaire. S'ajoute à cela le risque évoqué d'escalade des particularismes, les menus confessionnels « ouvrants les vannes » aux autres particularismes comme le véganisme. Rappelons-nous du point (2) et suivant du rapport sur l'inclusion de l'Association Française des Managers la Diversité (AFMD) qui invitait à « *respecter l'unicité de chacun-e tout en préservant le partage (2)* » (p.24). Ce point attire particulièrement notre attention en ce qu'il donne la priorité d'un partage « à préserver » sur l'« unicité de chacun » à respecter. Nous pouvons lire une priorité au commun ce qui semble être l'option recommandée aux décideurs. Par ailleurs, cette orientation vers le commun, questionne les logiques actuelles de GRH, l'orientation individualisée que nous évoquions par exemple, dans ce cas précis, sera autodestructrice du commun : jusqu'où doit-on individualiser l'entreprise ? N'y a-t-il pas une limite au fonctionnement à la carte ?

Plus largement, le fait d'avoir utilisé un cadre théorique semblable pour deux types de discriminations connues (orientation sexuelle et religion) induit la possibilité et la pertinence d'aborder l'intersectionnalité²⁷, y compris en recherche. Toutefois la mobilisation de ce cadre théorique est intéressante en ce qu'elle apporte comme regard mais revêt une principale limite : pour l'orientation sexuelle, la multiplicité des stigmates qui peuvent être envisagés en matière de présentation de soi est plus forte que pour l'alimentation confessionnelle, qui est le médiateur visible de l'appartenance religieuse. Il s'agit par ailleurs bien deux minorités dites « discréditables » (Falcoz, 2007).

²⁷ Notion qui vise à décrire des formes combinées de domination renvoyant aux dilemmes stratégiques et identitaires de certaines catégories de la population (Crenshaw, 1989 in Jaunait Chauvin, 2013).

La question des jeûnes et particulièrement du Ramadan a été volontairement exclue de ce travail, focalisé sur les temps de repas, mais nous notons tout de même que manger *halal*, c'est très souvent aussi ne pas manger pendant un mois au cours de l'année, en période ramadan. Cette implication pose à nouveau des questions dans le cadre la mise en œuvre de menus professionnels pour une part significative d'une organisation : gestion des stocks et des approvisionnements, du maintien de cette prestation pendant la période, critère de maintien. Un raisonnement simple conduirait par exemple à un sondage socialement risqué, où l'on poserait la question à tous de savoir s'ils vont ou non observer le jeûne à venir, avec encore une fois par le simple fait de poser la question une risque d'assignation à un pratique pour un groupe, voire de normalisation religieuse par l'entreprise : « musulman(e) vrai(e)/supposé(e) = ramadan ». Si cette affirmation est sociologiquement et théologiquement consensuelle, est-ce à l'entreprise de la promouvoir ? Les entreprises semblent là-aussi en quête de repères²⁸.

Toujours s'agissant de la difficulté de l'entreprise à se saisir pleinement de cette question, comment pourrait-elle introduire une norme (ce qu'elle sait en général plutôt bien faire), alors même que cette norme n'existe pas, lorsqu'elle existe (Cf. AFNor), elle est contestée. Il s'agirait à nouveau, pour l'entreprise, de devenir prescripteur d'une norme, mais plus encore, d'en être à l'initiative.

Dans des sociétés et des entreprises de la surveillance et du contrôle, la mise en œuvre de tels menus, avec les craintes qu'ils suscitent, pourraient par ailleurs conduire à la mise en place de garde-fous (placement, circuit d'accès au self, contrôle des tablées, plan table ?) qui donneraient tout son sens à l'extrait suivant que nous choisissons pour conclure cette discussion.

« La cantine est-elle vraiment le lieu du contrôle : La tension majeure entre ces intérêts contradictoires concerne la gestion et le contenu de ce temps – ce qui peut aller jusqu'au contenu de l'assiette et aux manières de table –, encadré par le travail, mais revendiqué par le salarié comme hors du travail. Cette histoire peut être pensée comme celle d'accommodements, de résistances, d'appropriation ou de détournement d'un moment et d'un lieu de manière à échapper au contrôle. » (Gacon, 2014, p.25)

Puisque nous avons choisi d'ouvrir ce travail de recherche par la théorie des parties prenantes, il nous convient de minorer la pertinence de cette approche, toujours par un retour vers la littérature qui suppose que se consacrer aux intérêts des parties prenantes peut être abordé selon l'angle stratégique ou éthique, mais ce uniquement de manière exclusives (Goodpaster, 1991).

²⁸ <http://patrickbanon.com/articles/ecram.pdf> : Article de Patrick Banon, dans la revue *Entreprise et Carrières* n° 1390 du 18 au 24 juin 2018 (consulté le 06/05/2019 sur le site de l'auteur).

Ici il y aurait donc un risque que l'une des parties prenantes trouve un intérêt stratégique ou éthique contradictoire au choix opéré face au dilemme pour créer des tensions. La partie suivante propose une conclusion reprenant les résultats mis en avant par cette recherche.

CONCLUSION

L'entreprise est donc, sur cette question précise de l'alimentation confessionnelle au travail, et particulièrement du *halal*, face à un principal dilemme de recherche d'un point d'équilibre éthique entre la tyrannie de la majorité et la modification d'un fonctionnement pensé pour le commun pour inclure les minorités (et donc une potentielle tyrannie de la minorité).

Nous constatons que les réactions à la mise en œuvre réelle ou projetée de menus confessionnels s'inscrivent sur un continuum en 11 types de quatre natures différentes : du favorable en passant par le neutre et le sceptique jusqu'au défavorable. Les réactions apparaissent plus diverses dans leur aspect négatif, et émanent des collaborateurs concernés et non concernés par ce type de consommation. Durant nos entretiens, nous avons constaté que les collaborateurs dans leur diversité, étaient tout de même dévisés concernant à la proposition du tels repas, ou indifférents, ce qui ne va pas à l'encontre des résultats de l'OFRE en 2013²⁹.

Enfin, nous avons présentés les dilemmes éthiques que se posent les organisations lorsqu'elles abordent cette question ou qu'elles y sont confrontées. L'opposition apparait structurelle entre le souhait d'inclure et la crainte de détruire le commun, par ce même processus. Parfois ce sont les contraintes techniques (bien réelles), qui viennent maquiller la présence de ces dilemmes. Clivages, recherche de commun(s) et dilemme(s) donc.

Bibliographie :

Abercrombie N., Hill S., Turner B. S. (2000), « Participant observation » in *Dictionary of Sociology* (4^{ème} ed.), Peguin Books, New York, p.256.

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

Banon P. (2013), « Alimentation sacrée et restauration collective : pour mieux comprendre les particularismes alimentaire d'inspiration religieuse et leur gestion dans l'entreprise », *Cahier de Recherche de la Chaire Management et Diversité*, Université Paris-Dauphine, 33 p., Paris.

Bergeaud-Blacker F., Bernard B. (2005), « De la viande halal au halal food : comment le halal s'est développé en France. », *Revue Européennes des Migrations Internationales*, vol. 21, n°3.

²⁹ 58 % des personnes les services de restauration n'ont pas à tenir compte des préférences et interdits alimentaires issus de la pratique religieuse (OFRE, Institut Randstad, 2013, p.11).

- Bergeaud-Blackler F., Bonne K. (2006). La consommation halal aujourd'hui en France.
- 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.
- 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.
- Cazal D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3(1), 12-23.
- 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.
- Chung Y.B., Williams W., Dispenza F. (2009). Validating work discrimination and coping strategy models for sexual minorities. *The Career Development Quarterly*, 58, 162-170
- 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.
- CREDOC (2012), « L'alimentation communautaire s'inscrit-elle dans le développement de la consommation engagée ? », Mahé T., Siounandan N., Tavoularis G., *Cahier de recherches n° C293*, décembre.
- Falcoz, C. (2007), « Les discriminations oubliées : le cas de l'orientation sexuelle » in Barth I. et Falcoz C. (Eds.), *Le Management de la Diversité : enjeux, fondements et pratiques*, pp.91-108, L'Harmattan, Paris.
- Ferrel, O., Fraedrich, J. & Ferrel, L. (2006), *Business ethics : Ethical decision making and cases*, Houghton Mifflin College Div.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gacon S. (2014). Cantines et alimentation au travail : une approche comparée, du milieu du XIX^e siècle à nos jours. *Le Mouvement Social*, 247(2), 3-25.
- Gaillard H. (2018), « Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revenchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? », *Actes du 29ème congrès de l'AGRH*, 29-31 octobre 2018 – IAE de Lyon
- Galindo G., Surply J. (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), p. 29-54.
- Galindo G., Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), p. 40-53.
- Gay V. (2015), « Grèves saintes ou grèves ouvrières : Le « problème musulman » dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 ». *Genèses*, 98(1), p. 110-130.
- Giami A., (1999), « Cent ans d'hétérosexualité », *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, 128, p.38-45, 17.
- Girod-Séville M. & Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche ». *Méthodes de recherche en management*, ss/dir. R.A.Thiétart, Dunod, p.13-33.
- Gond J., Acquier A. & Igalens J. (2012). « La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise: Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise », in Reynié D. (éd), *Innovation politique 2012*, pp. 617-643, Presses Universitaires de France, Paris.

- Goodpaster (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, 1, p. 53-73.
- Honoré L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme et Entreprise*, n°13, p. 54-67.
- Honoré L. (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 2018 – IAE de Lyon
- Jamard M. (2014). « La cantine à l'ère des « réformes ». Le repas du midi dans une grande entreprise publique en France dans les années 1990 », *Le Mouvement Social*, 247(2), p. 141-153.
- Kidder R.M. (2009), *How good people make tough choices : Resolving the dilemmas of ethical living*, Harper Paperbacks.
- Jaunait A. & Chauvin S. (2013). « Intersectionnalité » dans : Catherine Achin éd., *Dictionnaire. Genre et science politique: Concepts, objets, problèmes* (pp. 286-297). Paris: Presses de Sciences Po.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod, Paris.
- Ramboarison-Lalao L., Bah A. (2016), « L'influence de la religion musulmane sur les Pratiques de management », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO)*, 54, vol. XXVI, p.75-101.
- Sahin P., Orly-Louis I. (2016), « Discrimination perçue au travail et stratégies identitaires mises en place par les jeunes recrues d'orientation sexuelle minoritaire », *Psihologia Socială*, nr. 38 (II), pp. 57-74.
- Scharnitzky P., Stone P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD, Paris.
- Sturdivant F. D. 1979. « Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory », *California Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 53-59.
- Tahssain-Gay L. et Cherré B. (2012). « Le comportement éthique est-il mesurable ? Réflexion autour des dilemmes ». *Gestion 2000*, volume 29(5), 15-29.
- Thévenet M. (2011), « Management et Religion : La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43
- Tribalat M. (2013), *Assimilation, la fin du modèle français*, Editions du Toucan, Paris.
- Valfort M. (2017). « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique*, vol. 68(5), 895-907.
- Williams B. (1994), *La fortune Morale. Moralité et autres essais*, Gallimard, Paris.
- Yep G.A. (2003), « The violence of heteronormativity in communication studies », *Journal of Homosexuality*, 45, 2-4, 11-59.