



**HAL**  
open science

# L'entreprise au(x) défi(s) de l'alimentation confessionnelle : réactions individuelles, dilemmes organisationnels et recherche du commun

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. L'entreprise au(x) défi(s) de l'alimentation confessionnelle : réactions individuelles, dilemmes organisationnels et recherche du commun. *Question(s) de Management*, 2022, 37 (7), pp.75-90. 10.3917/qdm.217.0075 . hal-03555209

**HAL Id: hal-03555209**

**<https://hal.science/hal-03555209>**

Submitted on 22 Dec 2022

**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 : réactions individuelles, dilemmes organisationnels et recherche du commun.**

*Hugo Gaillard*

Maître de Conférences en Sciences de Gestion  
Laboratoire ARGUMans

Le Mans Université  
UFR de Droit, Sciences Economiques et de Gestion  
Avenue Olivier Messiaen, 72085 Le Mans

[hugo.gaillard@univ-lemans.fr](mailto:hugo.gaillard@univ-lemans.fr)

## **L'entreprise au(x) défi(s) de l'alimentation confessionnelle : réactions individuelles, dilemmes organisationnels et recherche du commun.**

### **RÉSUMÉ :**

*Cette recherche concerne l'expression religieuse au travail et son management, et particulièrement la question des demandes de menus confessionnels. Nous abordons cette question par le biais d'une étude qualitative par entretiens et une 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 des individus, et les dilemmes éthiques qu'induisent de tels questionnements pour les décideurs. Les résultats démontrent que les réactions s'inscrivent sur un continuum 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. La tension est forte entre le souhait d'inclure et la crainte de détruire le commun, par ce même processus. Notre travail abouti sur des recommandations managériales, en faveur d'une stratégie de terrain commun.*

**MOTS CLÉS :** *Menus confessionnels – Recherche qualitative - Commun – Dilemmes éthiques – terrain commun*

## **The business challenge(s) of faith-based food at work: individual reactions, organizational dilemmas and the quest for common ground.**

### **ABSTRACT:**

*This research deals with religious expression at work and its management, and particularly the question of requests for religious menus. We address this issue through a qualitative study by interviews and a documentary analysis which aims to identify the reactions empirically associated with a real or supposed project of implementation of such menus in organizations, and the ethical dilemmas induced for decision-makers. The results show that the reactions fall on a continuum of eleven types of four different natures: from favorable, through skeptical and neutral to unfavorable. The reactions appear to be more diverse in their negative aspect, and come from employees involved and not involved in this type of consumption. Finally, the ethical dilemmas of organizations when they address this issue or are confronted with it are described. The tension is strong between the desire to include and the fear of destroying the common, by this very process. Our work leads to managerial recommendations, in favor of a common ground strategy.*

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

## INTRODUCTION

Certains auteurs évoquent un lien consubstantiel entre le religieux et la responsabilité sociale de l'entreprise (Gond et al., 2012). La RSE a longtemps été approchée sous l'angle de la théorie des parties prenantes (Cazal, 2008) 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. Le développement de l'intérêt pour les personnes au travail et leur diversité, corrélé à un mouvement d'individualisation des pratiques de GRH et aux évolutions sociales et sociétales, 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 relève par exemple du port de signes religieux ou encore des demandes de congés (OFRE et Institut Montaigne, 2021), mais aussi, plus minoritairement de demandes de « menus confessionnels à la cantine » qui apparaissent comme une demande qualifiée de « délicate à gérer pour l'entreprise et les managers » (Honoré, 2013, p.59).

La typologie d'Honoré allant du « fait religieux invisible, normalisé, déviant » jusqu'au « transgressif » (2020) prend tout son sens sur cette question de l'alimentation. A la fois présente dans la catégorie du transgressif avec ce qu'elle pourrait théoriquement induire, le « potentiellement transgressif », et dans la catégorie du déviant, bien qu'elle soit bien souvent invisible. Cela dépendant donc des réactions observées, lorsqu'elles sont observables.

Le temps méridien est un impensé de la littérature sur le fait religieux au travail (Volia et al., à paraître), au-delà d'un constat descriptif des demandes, souvent parce qu'il se déroule sur une période hors travail le plus souvent. Toutefois, il n'est pas complètement en dehors. En particulier lorsque les aspirations religieuses des collaborateurs y ajoutent « du sel » (Thévenet, 2011), et induit, dans un contexte d'éloignement – spatial et temporel - entre le domicile et le travail, une complexification des situations.

En littérature sur le fait religieux au travail, plusieurs vocables coexistent : « alimentation sacrée » (Banon, 2013), « alimentation communautaire » (CREDOC, 2012), « menus

confessionnels » (Honoré, 2013), régime alimentaires d'origines religieuses, particularismes alimentaires religieux ou encore alimentation certifiée (Gaillard, 2019). 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)

Ce travail met au jour les **dilemmes organisationnels et les réactions individuelles concernant l'alimentation confessionnelle au travail**. Une genèse de la problématique de l'alimentation confessionnelle au travail en comparaison du cadre légal est proposée dans un premier temps. Une méthodologie qualitative et le cadre théorique des dilemmes éthiques apparaissent pertinents et sont présentés. Les réactions individuelles sont ensuite catégorisées, dans leur diversité, et les dilemmes organisationnels sont présentés.

## **1. Alimentation confessionnelle au travail : genèse, cadre managérial et légal**

Le souhait d'inscrire notre objet de recherche dans une perspective historique nous conduit à proposer une approche interdisciplinaire de la question de l'alimentation confessionnelle au travail, pour en donner ensuite le cadre juridique et managérial.

### **1. Genèse 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 peut conduire à la modification des rapports sociaux en bouleversant le fait social en profondeur. Il permet à la fois de créer une « identité propre » mais aussi « un territoire d'identité collective » (Banon, 2013, p. 2-6). En entreprise, la « cantine » a pu être considérée comme le lieu symbolique de la résistance ouvrière (Jamard, 2014).

Aujourd'hui, une part significative des demandes relatives aux particularismes alimentaires religieux sont du fait de salariés 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. La contextualisation est donc nécessaire. Certains avancent par ailleurs que le fait de consommer *halal* (trad. : licite) est un marqueur culturel (2013, p.17). Plus généralement, une alimentation exclusivement confessionnelle n'est pas systématiquement synonyme d'engagement religieux. 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 qu'il puisse se tenir de façon collective.

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 : anticipation de certaines communes sur la base du patronyme d'un régime alimentaire (Gaillard, 2020) ; tables séparées (options parfois choisies par les établissements eux-mêmes pour facilités de service) ; accommodements jugés parfois déraisonnables (menu confessionnel pour tous et pas pour ceux qui le souhaitent seulement). S'ajoutent à cela les risques de stigmatisation par exemple dans l'espace scolaire : « Les 'sans porc' ici, les autres là-bas » peut-on parfois entendre.

Prenons l'exemple de la consommation *halal*, bon nombre de croyants appliquant les régimes religieux qui se conformaient à ne « pas manger de porc », semblent aller plus loin aujourd'hui<sup>1</sup>. Une norme qui tend une consommation *halal* exclusive<sup>2</sup> (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 de ce qui est licite ou pas. Par exemple pour certifier l'absence de gélatine animale<sup>3</sup>, ou encore d'alcool, en d'autres termes pour s'assurer

<sup>1</sup> [https://www.lemonde.fr/societe/article/2012/03/10/le-halal-a-la-cantine-un-fantasme-loin-de-la-realite\\_1655942\\_3224.html](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).

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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).

qu'ils ne sont pas *haram* (trad. : illicite<sup>4</sup>). 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 les organisations (Tribalat, 2013).

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*<sup>5</sup> de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), publiées en 1997 à l'initiative de la Malaisie<sup>6</sup>. 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 industriels et le ministère de l'agriculture<sup>7</sup>. 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 leurs achats.

## 2. Un cadre principalement managérial, et la recherche aux abonnés absents

La question des menus confessionnels n'est plus traitée depuis 2013 dans le rapport de l'Institut Randstad, puis l'Institut Montaigne depuis 2020, en partenariat avec l'Observatoire du Fait Religieux en entreprise, et piloté par L. Honoré (de 2013 à 2019, 2020 et 2021). L'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 jurisprudence est en mouvement de consolidation, depuis la loi travail de 2016 dite « Loi El Khomri ». Il convient dans un

---

<sup>4</sup> C'est-à-dire ne contiennent pas de produits eux-mêmes *haram* : par exemple porc, viande non abattue selon le rite, alcool en plus ou moins grande quantité – ce en fonction des écoles religieuses et des courants internes aux écoles.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> <https://www.la-croix.com/Economie/France/LAfnor-publique-norme-aliments-halal-2017-09-15-1200877138> (consulté le 02/05/2019)

<sup>7</sup> [https://www.lemonde.fr/religions/article/2018/04/19/l-afnor-retire-sa-norme-alimentaire-halal\\_5287932\\_1653130.html](https://www.lemonde.fr/religions/article/2018/04/19/l-afnor-retire-sa-norme-alimentaire-halal_5287932_1653130.html) (consulté le 02/05/2019)

premier temps de distinguer la liberté de conscience 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 ». La loi du 8 août 2016 complète ce cadre légal en donnant une base juridique aux organisations qui souhaitent instaurer une neutralité religieuse dans leur règlement intérieur. Finalement, la jurisprudence permet de retenir les critères suivants, qui permettent 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), ou encore intérêt commercial de l'entreprise.

Notons par ailleurs que si cela n'est pas explicitement mentionné en droit, on distingue les cas où la pause déjeuner est comprise dans le temps de travail (et rémunérée) et ceux où elle 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, 2018<sup>8</sup>).

---

<sup>8</sup> Ministère du Travail (2018), « Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées », février.

Les critères proposent des pistes d'appui à l'action managériale. La question religieuse au travail est présentée comme un phénomène à « réguler » (Galindo et Surply, 2010), et dans le débat public, elle est souvent présentée comme conflictuelle *a priori*, alors que de récents résultats de recherche témoignent qu'il s'agit d'un sujet moins conflictuel que le travail lui-même (OFRE, 2021). 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 ; Gaillard, 2019), dont certains précédaient le guide du Ministère évoqué plus tôt.

Cette consolidation des pratiques managériales et des outils de gestion (Galindo et Oiry, 2021), apparaît nécessaire bien que tardive, dans le sillage d'une orientation « *one to one* »<sup>9</sup> des pratiques de GRH (Boyer et al., 2005, p. 205). En effet, de plus en plus de dirigeants souhaitent proposer leur entreprise (et ses services aux personnels) « *à la carte* » (Bouchikhi et Kimberly, 1999). Les organisations par et pour leurs acteurs, personnalisent et individualisent leurs pratiques (Cerdin et al. 2005), ceci permettant à leurs 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). Une nécessité de réguler une expression religieuse déclarée possible par le droit et induite par les pratiques apparaît, pour permettre le bon fonctionnement de l'organisation.

Cette réponse managériale<sup>10</sup>, qui doit être en phase avec le droit, se confronte également à des éléments relatifs aux valeurs<sup>11</sup>. Pour traiter ces questions au carrefour des identités, des aspirations personnelles et des choix organisationnels (souvent politiques), le cadre théorique des dilemmes éthiques est pertinent, tout comme un regard théorique vers d'autres singularités exprimées au travail.

## **2. Cadre théorique et méthodologie de l'étude : une approche par les dilemmes éthiques**

<sup>9</sup> 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* ».

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

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

La revue de littérature nous permet de proposer le terme de normativité alimentaire, et de questionner les dilemmes organisationnels sur la question des menus confessionnels.

### 1. Cadre théorique et question de recherche

Nos recherches nous conduisent à penser notre objet de recherche au prisme des 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 (Valfort, 2017). Les auteurs 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). Cela n'est pas rappeler les travaux d'Honoré qui abordent l'expression religieuse au travail sous l'angle de la déviance (Honoré, 2020 ; Brasseur, Honoré et Serrano, 2021). 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 pratique divergente de la norme, induirait des réactions diversifiées et rendrait de facto la question clivante.

Par ailleurs, cette question alimentaire interroge le projet d'entreprise. Les travaux sur les dilemmes éthiques apparaissent ici potentiellement féconds. 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 un souci d'inclusion mais peut par exemple se heurter à la nécessité de faire commun. 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). Les travaux de Guillet montrent par

exemple comment le manager de proximité face au fait religieux peut se retrouver dans cette situation (2020).

Ainsi nous cherchons **quels sont les dilemmes organisationnels et les réactions individuelles associées concernant la mise à disposition par les organisations de menus confessionnels sur le temps du repas ?** 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 décideurs craignent l'impact d'une décision marquée du fait de la diversité des réactions observables et sont confrontés à un dilemme éthique, les conduisant à renvoyer cette question au management de proximité.

## 2. Méthodologie de l'étude

Le présent travail de recherche est une étude exploratoire. Les données mobilisées sont issues d'une collecte ayant débutée en 2016 qui s'est achevée en 2019. Le point précis de la l'alimentation confessionnelle 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, dans un souci de confrontation des points de vue.

Pour l'étude, nous avons interrogés 23 personnes appartenant à 8 organisations différentes. La prise de contact a été réalisée par opportunité, du fait de la difficulté d'accès au terrain sur cette question, et 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). Cet opportunisme méthodologique se justifie également car l'objet passé sous examen est un objet sensible, et que les difficultés d'accès au terrain sont importantes (Saint Germes et al., 2021). Les caractéristiques de l'échantillon sont proposées dans le tableau suivant (Tableau 1).

Concrètement, nous avons sollicité les individus soit sur le plan projectif (projet de mise en œuvre de menu confessionnel) ou réel (mise en œuvre réelle ou future) pour obtenir leurs ressentis.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

<b>i</b>	<b>Poste</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Taille</b>	<b>Croyant/Non-croyant</b>	<b>Régime alimentaire</b>
1	Chef d'entreprise	Alimentaire de gros	PME	Croyant	Confessionnel
2	Chargée de paie et carrières	Collectivité territoriale	COM +10k <sup>12</sup>	Non croyant	Aconfessionnel
3	Chef d'équipe	BTP	PME	Non croyant	Aconfessionnel
4	Employé de restauration	Restauration collective	GE	Croyant	Confessionnel
5	Référent informatique	Collectivité territoriale	COM +10k	Croyant	Confessionnel
6	Agent de manutention (syndiqué)	Industrie automobile	GE	Croyant	Confessionnel
7	Chef d'équipe entretien	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Aconfessionnel
8	Monteur	Industrie automobile	GE	Croyant	Confessionnel
9	Monteur	Industrie automobile	GE	Non croyant	Aconfessionnel
10	Directeur des services techniques	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Confessionnel
11	Agent de tri postal	Services postaux	GE	Croyant	Confessionnel
12	Chargé de communication	Industrie automobile	GE	Non croyant	Aconfessionnel
13	Assistant RH	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Aconfessionnel
14	Adjoint de direction	BTP	PME	Non croyant	Aconfessionnel
15	Agent d'entretien des locaux	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Aconfessionnel
16	Directeur	Services postaux	GE	Non croyant	Aconfessionnel
17	Chef de département	Industrie automobile	GE	Non croyant	Aconfessionnel
18	Chef d'atelier	Industrie automobile	GE	Non croyant	Aconfessionnel
19	Manager de proximité	Agroalimentaire	GE	Croyant	Confessionnel
20	Maire	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Aconfessionnel
21	Directeur de la restauration municipale	Collectivité territoriale	COM +10k	Non croyant	Aconfessionnel
22	Chargé de clientèle	Banque de détail	GE	Croyant	Confessionnel
23	Directeur	BTP	PME	Non croyant	Aconfessionnel

<sup>12</sup> Commune de plus de 10 000 habitants, 300 agents ETP.

Les entretiens ont ensuite été codés selon une seule et unique dimension, par la recherche dans les entretiens de passages 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* ». Les mots clés suivants se sont révélés inopérants : « *alimentation* », « *cachère* », « *cashier* ». Ensuite, nous avons catégorisé les réactions individuelles en quatre thématiques, elles-mêmes déclinées en sous-thématiques, dans un souci de significativité et de diversité des points de vue. 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 la conduite à tenir dans le cas d'une demande de ce type.

Les données présentées en résultats sont issues de ces entretiens, de l'analyse documentaire, et d'observations participantes (Abercrombie et al. 2000) du chercheur à raison de 3 années en CIFRE dans l'une des organisations, 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**

Les réactions à un projet réel ou théorique de mise en œuvre de menus confessionnels apparaissent comme diversifiées : une première catégorisation émerge. Elle est suivie d'une analyse au prisme des dilemmes éthiques, en s'intéressant particulièrement aux dirigeants ou décideurs présents dans notre échantillon.

#### **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). Les réactions des individus à la mise en place de moyens de prise en compte des particularismes alimentaires laissent 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. Cela fait d'ailleurs écho aux récents travaux d'Honoré (2020), sur l'importance d'étudier la densité de fait religieux pour mieux saisir les situations. Les ressentis émergents sont variés, une typologie en est proposée par le tableau suivant (Tableau 2).

Tableau 2 : Synthèse des réactions à mise en œuvre ou au projet de mise en œuvre de l'alimentation certifiée dans son organisation.

Thématique	Sous-thématique	Idée-force	Verbatim illustratif
Favorable	Inclusive <i>ad hoc</i>	L'entreprise doit s'ouvrir aux particularismes alimentaires quels qu'ils soient (concernés <sup>13</sup> et non concernés <sup>14</sup> , ci-après <b>c et nc</b> )	« Normal, rien de choquant je sais pas vous en pensez quoi ? » <b>(c)</b> [1] « C'est cool pour ceux qui demandent ça, et puis cela ne retire rien aux autres, on a des collègues qui seraient contents » <b>(nc)</b> [2] « 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 » <b>(nc)</b> [3]
	Valorisante <i>post hoc</i>	L'entreprise reconnaît avec retard les particularismes alimentaires de ses collaborateurs <b>(c)</b>	« 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 » <b>(c)</b> [4]
Sceptique	Dubitative	L'entreprise pas pertinente ni légitime en matière de prescription de la norme religieuse <b>(c)</b>	« 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 » <b>(c)</b> [5]
	Suspicieuse	S'intéresser aux croyances en France ne peut être que par intérêt, sentiment d'être manipulé <b>(c et nc)</b>	« 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) » <b>(c)</b> [6]
Défavorable	Séparative	Refus de contribuer au financement d'un culte, même indirect <b>(nc)</b>	« Complètement contre, attendez, on paye des mosquées avec un projet pareil, faut bien des gens pour donner les certificats, ce n'est pas gratuit » <b>(nc)</b> [7]
	Craintive	Peur que ce type de revendication ne soit qu'un premier pas <b>(c et nc)</b>	« 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 » <b>(c)</b> [8] « 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. » <b>(nc)</b> [9]
	Inutilité	Les individus avec ce type de régime pouvaient déjà manger avant et la demande n'existe pas vraiment. <b>(c et nc)</b>	« 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 » <b>(nc)</b> [10] « 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 » <b>(c)</b> [11]
	Militante	Individus opposés à une trop forte consommation de viande en général. <b>(nc)</b>	« Je suis contre, et je suis pour l'instauration d'un menu végétarien comme norme, [...] pour la viande comme dérogation, faut arrêter » <b>(nc)</b> [12]
	Morale	Jugement de valeur sur la pratique. <b>(nc)</b>	« C'est déjà le bordel dans les abattoirs, si on cautionne ça, les animaux en reprennent pour 20 ans » <b>(nc)</b> [13]
Neutre	Indifférente	Indifférence au regard du questionnement <b>(nc)</b>	« sérieusement c'est important ? je n'ai même pas d'avis sur ce sujet, [...] c'est insignifiant » <b>(nc)</b> [14]
	Désintéressée	Désintérêt pour le questionnement en lui-même <b>(nc)</b>	« ah vous savez, moi et la religion, tout ces sujets ne m'intéressent pas, qu'ils fassent bien ce qu'ils veulent » <b>(nc)</b> [15]

<sup>13</sup> Nous entendons par concernés (c) les collaborateurs qui consomment exclusivement de la nourriture confessionnelle.

<sup>14</sup> Nous entendons par non concernés (nc) les collaborateurs qui ne consomment pas exclusivement de la nourriture confessionnelle.

Nous constatons donc, une relative harmonie des réactions favorables à la mise en œuvre de menus confessionnels. Ce travail n'a pas pour objectif de prétendre à l'exhaustivité des réactions mais bien d'en proposer un premier panorama. Ces réactions favorables sont présentées par ceux dont elles émanent comme des réactions de bon sens le plus souvent, permettant parfois de rattraper un certain retard estimé 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 à proposer des menus confessionnels aux collaborateurs concernés. Le rôle de l'entreprise comme prescripteur religieux apparaît ici, et certains individus, y compris croyants craignent que ce sujet ne masque « *les priorités* », telles que les « *conditions de travail ou le boulot en lui-même* » [6].

Par ailleurs, nous constatons une réelle pluralité de justifications des réactions dites défavorables de la part des individus. Certaines réactions témoignent d'une crainte de débordement des particularismes. 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), entrent en conflit avec des préceptes induits par cette éventuelle mise en œuvre de menus confessionnels : s'opposent donc ici deux revendications minoritaires sur la question de la souffrance animale.

Au-delà des réactions individuelles qui apparaissent comme complexes à articuler, les décideurs sont également confrontés à des dilemmes, face à un sujet qui est finalement peu outillé en management, malgré l'existence de guides proposés par les entreprises.

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

L'étude des guides avait pour objectif d'identifier les pratiques des entreprises qui se sont positionnées en matière de régulation de l'expression religieuse. Le nombre de guides existants est assez restreint. Le guide Orange (2016<sup>15</sup>) ne dit rien, celui de la RATP (2013<sup>16</sup>) non plus. Celui du groupe Casino<sup>17</sup>, pionnier de la démarche, aborde les interdits alimentaires dans la partie « informative » (p.27) de son guide. En page 23 de son guide (2011<sup>18</sup>), EDF aborde la question des rites alimentaires : « *le manager ou le responsable de la restauration pourra*

<sup>15</sup> Document interne : « Q&R Managers sur l'expression des convictions religieuses chez Orange », 2016.

<sup>16</sup> RATP, « Guide laïcité et neutralité dans l'entreprise », 2013.

<sup>17</sup> Groupe Casino, « Gérer la diversité religieuse », 2010.

<sup>18</sup> EDF, « Repères sur le fait religieux en entreprise à destination des managers », 2011.

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 vers 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.18<sup>19</sup>). Le guide de 2015<sup>20</sup> 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). Le plus récent guide du pétrolier Total lui, groupe mondial, renvoie aux modèles nationaux : « dans le cas où l'entité est tenue de fournir une alimentation respectueuse des règles de la religion majoritaire, veiller également, si possible, à respecter les coutumes alimentaires des autres collaborateurs ». (2017<sup>21</sup>, p. 23). Plus loin, le groupe propose trois pages d'annexes qui expliquent (et prescrivent), la norme religieuse bouddhiste, musulmane, juive, chrétienne, indoue et sikh (2017, pp. 44-46). Un insert répond p. 46 à la question : « des musulmans peuvent-ils manger casher ? Oui. » (2017). Le guide renvoie tout de même à une approche universelle pour le contexte français : Outre les menus habituels, et lorsque cela est possible, proposer, en plus, un choix de plats végétariens peut être une solution qui réponde aux besoins d'un grand nombre de personnes, quels que soient les motifs de restriction (p.23).

Cette analyse au prisme des guides ou des documents internes revêt un certain nombre de limites, puisqu'elle semble donner une tendance relative de certaines entreprises soit à ignorer cette question, soit à la renvoyer au management de proximité. Si nous prenons l'exemple de l'entreprise Paprec qui a mis en œuvre une « Charte de la laïcité »<sup>22</sup>, 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, d'apparence des personnels, mais la consommation confessionnelle est prise en compte lorsqu'il s'agit de

<sup>19</sup> Groupe La Poste, « Fait religieux et vie au travail », 2014.

<sup>20</sup> SNCF, « Principe de laïcité et neutralité au sein du groupe ferroviaire », 2015.

<sup>21</sup> Total, « Guide sur la prise en compte du fait religieux dans le groupe Total », 2017.

<sup>22</sup> [https://www.paprec.com/sites/default/files/charte\\_de\\_la\\_laicite-paprec\\_group.pdf](https://www.paprec.com/sites/default/files/charte_de_la_laicite-paprec_group.pdf) (consulté le 07/05/2019).

fédérer, de créer du lien. Le fait de proposer des denrées alimentaires « classiques », permet de maintenir une certaine « norme » alimentaire neutre, ce qui fait écho au concept de normativité alimentaire, sans pour autant renier certains particularismes<sup>23</sup>.

Un autre exemple est notable, celui d'une entreprise de travail temporaire qui proposait certaines denrées *halals* 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 question... une autre stratégie délibérée donc. Le menu confessionnel est donc toléré à titre individuel et quasi-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 parce que pas complètement alignée 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 originale et contre-intuitive :

*« 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 » [16]*

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 ladite pratique, et donc à l'engagement religieux accru de leurs collaborateurs, ce qu'ils ne souhaitent pas. Le dilemme ici présenté oppose la proposition de 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). [17]*

---

<sup>23</sup> 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.

*« 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. 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 c'a 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-pierre<sup>24</sup> tous les midis » (Chef d'atelier, industrie automobile) [18]*

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 n'est pas de la responsabilité d'une entreprise de financer un culte, et que ce recours à des viandes certifiées 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, et ses externalités.

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 confessionnels :

*« On a des salariés un peu border line<sup>25</sup>, si c'a se faisait, ils monteraient au créneau. Les syndicats aussi, c'est des coco pure souche<sup>26</sup>, la religion, c'est pas leur truc. C'a pourrait mettre le feu aux poudres. » (Manager de proximité, agroalimentaire) [19]*

La fonction publique est également un cas particulier qu'il est intéressant de mentionner. Dans ces structures, la restauration collective pour les agents est souvent adossée à celle des enfants scolarisés dans les écoles de la ville, et la restauration municipale y est un service facultatif à la de l'autorité territoriale. 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) [20]*

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 décisions<sup>27</sup>). Le caractère facultatif du service est

<sup>24</sup> Expression qui signifie « rapidement », « à la va vite ».

<sup>25</sup> On comprend plus loin dans l'entretien que l'individu désigné les salariés qu'il juge xénophobes et/ou racistes.

<sup>26</sup> On note ici la porosité entre les questions politiques et les questions religieuses.

<sup>27</sup> <https://theconversation.com/la-liberte-de-culte-le-maire-et-le-magasin-de-vetements-79608> (consulté le 12/04/2019).

aussi un argument de poids de type « *c'est mieux que rien* » [20], qui est fréquemment couplé avec l'argument « *prix du repas faible* » [21]. 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 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 »* (chargé de clientèle, banque de détail) [21]

*« Quand j'organise des 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) [22]

Ce travail fait donc apparaître des réactions individuelles diversifiées et la présence de dilemmes éthiques pour certains décideurs en capacité sur cette question des menus confessionnels.

## **DISCUSSION :**

La diversité des réactions observées (**P1**) à une éventuelle mise en œuvre, particulièrement des réactions négatives, qui puisqu'elles sont plus variées peuvent apparaître comme étant plus nombreuses (ce supposé est confirmé par la dernière étude de l'OFRE, 2020), induira le renforcement de ce sentiment d'être face à une décision impossible à prendre pour les décideurs, qui contournent cette problématique en la revoyant au mangement de proximité (**P2**). Ce foisonnement d'arguments pourrait expliquer l'inertie décisionnelle et la timidité des organisations dans leur positionnement, d'autant que les managers de proximité n'ont bien souvent pas la possibilité de décider en la matière.

Rappelons tout de même que la laïcité étant le crédo dominant de la société française<sup>28</sup>, 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. Cela s'inscrit dans la lignée de travaux qui témoignent des influences du contexte culturel (Nadisic et Steiner, 2010), et vient questionner l'universalité des pratiques de management. En effet, d'autres entreprises affichent d'ailleurs une neutralité très politique (Paprec), ou encore une appropriation du fait religieux (Gaillard et Jolivet, 2019), sans proscrire celui-ci lors des temps communs. L'étude de pratiques en matière de menus confessionnels dans d'autres sociétés semble une piste également prometteuse, à l'heure où les organisations diversifient leurs modalités de régulation de l'expression religieuses (Honoré et al., 2019 ; Gaillard, 2019).

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, ce risque pour le commun est parfois entretenu et amplifié par l'existence d'entreprises dites affinitaires, ou de tendance (Gaillard, 2019), qui se renforcent dans leur attractivité par le sentiment d'exclusion que vivent certains collaborateurs au travail, adoptant des stratégies de réaction (Gaillard, 2020 ; Chenigle et Grima, 2020 ; Honoré, 2021). Ici l'entreprise est exposée à la prise de repas uniquement entre correligionnaires, mais peut également être en partie au moins la source de stratégies de fuite vers un marché du travail affinitaire.

S'ajoute à ce questionnement le risque évoqué d'escalade des particularismes, les menus confessionnels « ouvrants les vannes » aux autres particularismes comme le véganisme. Dans son rapport sur l'inclusion, l'Association Française des Managers la Diversité (AFMD) invitait au point (2) et suivant 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 dans les guides étudiés. Par ailleurs, cette orientation vers le commun, questionne les logiques actuelles de GRH, l'orientation individualisée que nous évoquons par exemple, dans ce cas précis, pourrait

---

<sup>28</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=-L2uAo6\\_nal](https://www.youtube.com/watch?v=-L2uAo6_nal) (consulté le 03/05/2019).

menacer le commun : jusqu'où doit on individualiser ? La GRH à la carte est-elle tenable et où s'arrête-t-elle ?

Plus largement, le fait d'avoir utilisé un cadre théorique semblable pour deux types de discriminations connues (orientation sexuelle et religion) est intéressante en ce qu'elle apporte comme regard décalé et permet de désacraliser l'objet, 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 toutefois bien ici de deux minorités dites « discréditables » (Falcoz, 2007).

La question des jeûnes a été volontairement exclue de ce travail, focalisé sur les temps de repas, mais nous notons tout de même qu'une consommation confessionnelle, est fréquemment associé au suivi de jeûnes à d'autres moments (ramadan, carême) voire d'un arrêt de l'activité professionnelle dans certains cas (shabbat). Cette implication pose à nouveau des questions dans le cadre la mise en œuvre de menus confessionnels pour une part significative d'une organisation : gestion des stocks et des approvisionnements, du maintien de cette prestation pendant les périodes jeûnées. Doit-on fusionner le calendrier des commandes de restauration avec le calendrier des jeûnes prescrits par certaines religions ? Un raisonnement pragmatique 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 un risque d'assignation à une 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 relativement consensuelle, est-ce à l'entreprise de la promouvoir, et donc de devenir un prescripteur de la norme religieuse ?

Toujours s'agissant de la difficulté de l'entreprise à se saisir pleinement de cette question, comment pourrait-elle introduire une norme, alors même que cette norme n'existe pas, et que lorsqu'elle existe, elle est contestée (cf. AFNor). Il s'agirait à nouveau, pour l'entreprise, de devenir prescripteur d'une norme, mais plus encore, d'en être à l'initiative. D'ailleurs, le menu confessionnel ne semble pas être le couteau suisse du DRH inclusif, puisque nos résultats démontrent que certains collaborateurs qui consomment de la nourriture certifiée ne souhaitent pas que celle-ci soient proposée. Une séparation stricte « entre religiosité et professionnalité » (Honoré, 2020), en somme.

Dans des sociétés et des organisations de la surveillance et du contrôle, la mise en œuvre de tels menus, avec les craintes qu'ils suscitent, pourrait par ailleurs conduire à la mise en place de garde-fous (placement, circuit d'accès au self, contrôle des tables, 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)*

La théorie des parties prenantes, proposée en ouverture, doit également être questionnée par un retour vers la littérature. En effet, se consacrer aux intérêts des parties prenantes peut être abordé selon l'angle stratégique ou éthique, mais ce uniquement de manière exclusive (Goodpaster, 1991). 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.

Ce travail abouti sur des recommandations managériales, qui vont dans le sens de la préservation du commun, préservation cohérente à la fois théoriquement et empiriquement. Ce souci du commun a pour conséquence de proposer des choix possibles par tous et pour tous. Proposer du commun plutôt que du particulier et affirmer clairement les motivations d'un tel choix, par exemple le recours systématique aux menus de substitution, constitue un choix d'entreprise fort, permettant de respecter les choix individuels sans nier la dimension collective du travail ou tout simplement du temps d'entreprise. Cela fait notamment écho à la stratégie de terrain commun mise en avant par Hennekam et al. (2020). Il ne s'agit pas d'un choix par défaut, mais bien d'une prise de position qui engage (aussi au niveau financier) et positionne clairement l'entreprise en cohérence sociétale.

## CONCLUSION

L'entreprise est donc, sur cette question précise de l'alimentation professionnelle au travail, 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. Nous constatons que les réactions à la mise en œuvre réelle ou projetée de menus professionnels 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 divisés concernant la proposition de tels repas, ou indifférents, ce qui ne va pas à l'encontre des résultats de l'OFRE en 2013<sup>29</sup>. Enfin, nous avons présentés les dilemmes éthiques que se posent les organisations lorsqu'elles abordent cette question ou qu'elles y sont confrontées. La tension éthique est forte 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.

Cette recherche pourrait être prolongée en s'intéressant notamment aux contenus de formations des dirigeants et des cadres sur la question du fait religieux pour expliquer l'émergence de dilemme, par exemple dans le cadre d'une recherche-action, en s'appuyant notamment sur l'étude menée récemment par des chercheurs sur la relation entreprise/prestataire pour les formations au fait religieux (Barth et al., 2019), ou encore dans des entreprises qui conduisent de larges démarches de sensibilisation (Volia, 2021). Il semble également intéressant de travailler sur les entreprises affinitaires (Gaillard, 2021 ; Gaillard et Mazari, 2021) qui proposent des menus confessionnels généralisés, et la manière dont cette pratique est perçue par des équipes aux options philosophiques et religieuses variées. Enfin, cette recherche questionne plus largement les particularismes alimentaires et leur prise en compte par les entreprises, et au-delà des particularismes religieux, le *veganisme*, le végétalisme ou encore végétarisme, voire le « sans gluten » sont des défis à venir pour les organisations, d'autant que certains particularismes se situent entre le choix individuel et la raison de santé, et peuvent donner lieu au même type de demande.

### **Bibliographie :**

Abercrombie N., Hill S., Turner B. S. (2000), « Participant observation » in *Dictionary of Sociology* (4<sup>ème</sup> 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.

Barth I., Brasseur M., Volia J-C. (2019) « De nouvelles thématiques de formations aux adultes : le cas du management du fait religieux. Etude de la relation entreprise/prestataire. » dans

---

<sup>29</sup> 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).

Bonneveux E., Gavaille F., Hulin A. et Lebègue T. (2019). *GRH, RSE et emplois. Vers de nouvelles approches inclusives*, novembre, 256 pages, Paris, pp. 59-84.

Brasseur, M., Honoré, L. & Serrano, C. (2021). Des déviations aux résistances, les normes au cœur des problématiques managériales. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 42,10, 2-2. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0002>

Bergeaud-Blackler 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.

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.

Chenigle, S., et Grima F. (2020). L'expérience de l'asymétrie identitaire interne des femmes musulmanes portant le voile au travail durant leur carrière: expression de l'identité religieuse et étude des stratégies de fuite physique à travers la carrière nomade, Actes du 31<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, IAE de Tours, Tours.

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<sup>e</sup> siècle à nos jours. *Le Mouvement Social*, 247(2), 3-25.

Gaillard H. (2019), « Postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée. », thèse de doctorat sous la direction de Thierry Jolivet, 3 décembre 2019, Le Mans Université.

Gaillard, H. (2021). Entrepreneurship and religion: Toward a religion-based transformation of the labor market? The feeling of exclusion in question. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-21. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0005>

Gaillard H. (2020). « Les tensions de gouvernance publique liées à la réaffirmation du principe de laïcité. Une recherche-intervention dans une collectivité territoriale de 10 000 habitants. », *Politiques et Management Public*, 3-4(37), p. 241-258. <https://doi.org/10.3166/pmp.37.2020.0014>

Gaillard, H. & Jolivet, T. (2019). L'entreprise émancipatrice : Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le disputatio. *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298, 89-101. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0089>

Gaillard H., Mazari L. (2021). « Sentiment d'exclusion à motif religieux et choix entrepreneuriaux. Une étude de cas unique dans une PME affinitaire. » in Gundolf K. & Janssen F. (dir., à paraître), *Entrepreneuriat, spiritualité et religion : Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?*, Collection Méthodes et recherches, De Boeck Supérieur, 12 octobre, 320 p., Louvain-La-Neuve, Belgique.

Galindo, G. & Oiry, E. (2021). Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 143, 37-48. <https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037>

Galindo, G. & Surply, J. (2010). Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 29-54. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0029>

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 & Entreprise*, 13,3, 40-53. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040>

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.

Guillet, O. (2020). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 189-220. <https://doi.org/10.3917/rips1.066.0189>

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.

Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L. and Dumazert, J.-P. (2018), "Managing religious diversity in secular organizations in France", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 5, pp. 746-761. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0142>

Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 142, 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>

Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13,3, 54-67. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0054>

Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H. (2019). Religion et management: État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281, 59-77. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347>

Honoré, L. (2021) *Religion et travail : croire au dialogue. Baromètre de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise*, Institut Montaigne, OFRE, mai, 94 p, ISSN 1771-6756.

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.

Nadisic, T. & Steiner, D. (2010). Le management juste des ressources humaines à l'international : Universalité ou spécificités culturelles ?. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5(2), 59-75.

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.

Saint-Germes E., Gaillard H., Guillet O., Volia J-C., Hussenot A. (2021). « S'engager dans une recherche sensible en GRH – une expérience d'agilité et de réflexivité », in Hennequin E., Condomines B., Jan-Kerguiste A., Pijoan N., Saint- E. (dir.) *GRH et questions sensibles en entreprise*, Collection AGRH, Vuibert, 368 p., Paris, France.

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.

Volia, J. (2021). Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : une source de tensions de rôle pour les managers de proximité ? Étude de la question du port du voile au sein d'une grande entreprise française de télécommunications. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 27-49.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.070.0027>

Volia, J-C., Guillet O., Gaillard H. (à paraître). « Fait religieux au travail : revue de littérature et voies de structuration d'un objet d'étude en GRH », @GRH, De Boeck.

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.