

Ayang Utriza Yakin, Louis-Léon Christians & Vincent Legrand

Chapitre IV

Du marketing halal au management «islamique» ? Étude sur le supermarché halal en France

Introduction

Si les grandes surfaces ou hypermarchés vendent des produits halal, les moyennes surfaces ou supermarchés¹ exclusivement halal, excluant des produits jugés islamiquement illicites (*ḥarām*) comme l'alcool et le porc, restent relativement rares en France. On note l'apparition en France de quelques supermarchés halal, dans les années 2000, «Soleil²» à Toulouse, «SalaMarket³» à Montpellier et à Marseille, «Halal Shopping⁴» à Villefranche-sur-Saône, dans la région lyonnaise, «H Market⁵» à Paris et dans sa banlieue, «Baker Market⁶» à Nantes, Saint-Nazaire, Saint-Herblain et Vannes, et, au début des années 2010, «Hal'shop⁷» à Paris, «Euro

Remerciements : Ayang Utriza Yakin remercie le programme Move-In Louvain de l'UCLouvain pour le financement de sa recherche post-doctorale sur l'économie halal en France et en Belgique, de décembre 2016 à septembre 2019, la Chaire Droit et Religions de l'institut de recherche 'Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés' (RSCS) de l'UCLouvain, ainsi que Rano Turaeva et Michael Brose, pour leurs commentaires au sujet de cette contribution.

1 L'hypermarché est une *grande* surface d'au moins 2.500 m² et le supermarché, une *moyenne* surface de 400 à 2.500 m². Cf. Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) ; <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definitions>

2 <http://www.supermarchesoleil.com/index.php>

3 <http://www.salamarket.fr/>

4 <http://www.halal-shopping-villefranche.fr/>

5 <https://hmarket.fr/>

6 Le site web indique «De père en fils depuis 1985 !», voir <http://www.bakermarket.fr>. Il semble que la chaîne en tant que telle ait été créée par le fils au début des années 2000, le père ayant fondé le premier noyau de l'entreprise en 1986. Voir *Le Parisien*, «Le plus grand supermarché spécialisé vient d'ouvrir», 29 mars 2010 ; <https://www.leparisien.fr/archives/le-plus-grand-supermarche-specialise-vient-d-ouvrir-29-03-2010-866806.php>

7 Le «Hal'shop» n'a pas fait recette en raison de la concurrence de grandes enseignes, moins chères dans les produits halal : il a fermé au bout de deux ans, en 2012 (*Le Parisien*, «Hauts-de-Seine, Nanterre – Le magasin halal n'a pas fait recette», 24 juillet 2012 ; <https://www.leparisien.fr/hauts-de-seine-92/le-magasin-halal-n-a-pas-fait-recette-24-07-2012-2099925.php>) et a été liquidé judi-

Primeurs⁸ » à Creil, « Sunny Market » à Metz⁹. Ces supermarchés halal ont fait l'objet de quelques notes brèves notamment par Gilles Kepel¹⁰ et Rachid Id Yassine¹¹, dans le cadre d'analyses portant sur le marché halal de manière générale.

Si l'extension du marché halal, notamment dans le domaine des biens (alimentation, vêtement, cosmétique, etc.) et des services (banque, assurances, finance, tourisme, etc.), suscite l'intérêt d'un nombre croissant de chercheurs, il n'en va pas de même du phénomène des supermarchés halal, simplement évoqué sans autre explication. Nous souhaitons combler cette lacune. La figure du supermarché halal nous paraît essentielle pour prendre la mesure, de manière plus approfondie, des pratiques économiques musulmanes en France. Plus fondamentalement, sans nous focaliser sur les seules techniques de déploiement du marché halal, nous cherchons à déceler, mesurer et interroger leurs effets sur le marketing et les modalités de management des personnels impliqués. Le commerce halal engendret-il ou non le marketing halal et des mécanismes de management « islamique » spécifiques ? Et si oui, lesquels et dans quels termes ?

Nous tentons ici de répondre à plusieurs questions. Quelles sont les influences de l'éthique et de la morale islamiques dans le commerce halal, sur l'esprit d'entreprise, la gestion des ressources humaines et la productivité des employés ? Quel rôle l'identité « ethnique » joue-t-elle dans le commerce ? Quelle est la relation entre l'éthique et l'« ethnique » dans l'économie d'inspiration « islamique » ? Quels types de valeurs / éthiques / morales se voient-ils mobilisés dans les commerces concernés ? Sur quelle base reposent la manière de traiter les employés et la gestion d'entreprise ? Comment définir le management « halal » ou « islamique » ? Pourquoi certains consommateurs font-ils leurs achats dans des supermarchés labélisés « halal », et pour quels motifs ? Pour répondre à ces questions, l'un d'entre nous (Ayang Utriza Yakin) a mené une étude de cas en appliquant des méthodes de recherche qualitative en interrogeant des clients et des personnels et en passant du temps avec elles dans la chaîne de supermarchés halal « Le Triangle » à Rouen, Saint-Étienne-du-Rouvray et Roubaix. Nous avons découvert cette chaîne de supermarchés dans le Nord-Ouest de la France, fondée en 1999. L'existence de celle-ci

ciairement par le Tribunal de Commerce de Paris en 2014 (voir <https://www.societe.com/societe/hal-shop-vitry-sur-seine-752531145.html>).

8 *Le Parisien*, « Oise – Chantilly – C'est le premier supermarché 100 % halal », 29 juillet 2011 ; <http://www.leparisien.fr/chantilly-60500/c-est-le-premier-supermarche-100-halal-29-07-2011-1548394.php>.

9 <https://www.societe.com/societe/sunny-market-523456887.html>.

10 Gilles Kepel, *Quatre-Vingt-Treize* (Paris : Gallimard, 2014).

11 Rachid Id Yassine, « The Eclectic Usage of Halal and Conflict of Authority », in *Islam and the Public Controversy in Europe*, ed. Nilüfer Göle (London: Routledge, 2013), 176.

semble demeurée en dehors du champ de vision des chercheurs sur le halal, et l'on sait peu de chose sur son origine et son développement.

Notre approche s'inscrit dans une démarche praxéologique dans le but de saisir le point de vue des acteurs en contexte et en action. Nous tenterons de montrer dans cette étude comment le supermarché halal a « marchandisé » l'islam. Nous reprenons ici le concept de « marchandisation du religieux » (*religious commodification*) de Pattana Kitiarsa, pour qui « »marchandiser le sacré« ne mène pas à un déclin critique de la religiosité [...], mais caractérise les différentes manières dont les relations entre la religion et le marché sont configurées¹² ». Nous décrirons le concept et la pratique du marketing halal et du management islamique, qui combinent les principes et techniques de management moderne avec les valeurs, l'éthique, et la morale islamiques. Pour étudier le phénomène du supermarché halal, nous reprenons aussi le concept d'« islam de marché » de Patrick Haenni, qui, notamment, « *tissé de compromis pragmatiques avec l'Occident* », « *s'alimente à la culture managériale, vante la réussite individuelle, prône la réalisation de soi, acclimate les interdits aux impératifs du marketing et de la consommation de masse [...]*¹³ ». Ce, en contraste avec une longue histoire, en Occident, de représentation d'« incompatibilité » alléguée de l'islam avec le capitalisme, pour reprendre Emin Baki Adas¹⁴, pour qui cette religion n'est pas en soi « compatible » ou « incompatible » avec ce système ou ce « modèle » économique – la chose étant affaire de contexte, comme il l'illustre avec le cas du développement de l'entrepreneuriat islamique turc contemporain. Il en est de même en contexte indonésien, tel que cela ressort des travaux de Gwenaël Nyoto-Feillard¹⁵, qui montre comment l'islam peut encourager l'esprit d'entreprise et inviter ses croyants à chercher à faire fortune, produisant dans une certaine mesure un « capitalisme islamique », de manière analogue à celle dont l'« éthique protestante » a pu insuffler l'« esprit du capitalisme », comme Weber l'a montré dans l'expérience occidentale¹⁶. Toutefois, pour revenir à l'« islam de marché » de Patrick Haenni, qui

12 Pattana Kitiarsa, « Introduction. Asia's Commodified Sacred Canopies », in *Religious Commodifications in Asia: Marketing Gods*, ed. Pattana Kitiarsa (London/New York: Routledge, 2008): 1 ; notre traduction : « '*commodifying the sacred*' does not lead to a critical decline of religiosity. [...] Rather, it characterizes the variable ways that relationships between religion and the market are configured ».

13 Patrick Haenni, *L'Islam de marché : l'autre révolution conservatrice* Paris : Seuil, 2005).

14 Emin Baki Adas, « The Making of Entrepreneurial Islam and the Islamic Spirit of Capitalism », *Journal for Cultural Research* 10(2) (2006): 113–114.

15 Gwenaël Nyoto-Feillard, *L'Islam et la réinvention du capitalisme en Indonésie* (Paris : Karthala IISMM, 2012).

16 En l'occurrence, assez ironiquement pour ce qui est de l'islam, dans la mesure où Max Weber lui-même avançait que celui-ci était dépourvu de fondements éthiques propices à l'épanouisse-

considère celui-ci comme participant d'une «révolution conservatrice», et tout en prenant en considération le rôle joué par des acteurs islamistes d'affiliation ou de tendance «Frères Musulmans» ou salafiste¹⁷ dans la promotion, au niveau de l'offre (au niveau, notamment, de la certification), du marché halal, selon les agendas qui leur sont propres – établi par les travaux de Florence Bergeaud-Blackler¹⁸ –, nous partageons plutôt la compréhension qu'en a Daromir Rudnycky¹⁹, toujours dans le cas indonésien. En effet, ce dernier affirme que l'«islam de marché» y est de l'ordre de la fusion entre la pratique religieuse musulmane et l'éthique capitaliste, qui n'est pas un phénomène fondamentaliste ni conservateur, mais plutôt le résultat de la créativité des musulmans indonésiens face à la modernité.

Fusion ... réappropriation ... l'endogénéité est au cœur de ce type de phénomène. L'exemple de l'entrepreneur Mokrane dans l'Algérie en transition vers l'économie de marché, dépeint par Madoui²⁰, est emblématique : «Les gens pensent que si vous êtes pratiquant et religieux, vous êtes forcément un intégriste. Ce qui m'intéresse moi en tant que musulman conscient du retard que nous accusons à l'égard de l'Occident, c'est de me dire que nous avons à mener une lutte implacable, un *jihad* pour notre développement²¹.» S'il souligne «à quel point il est essentiel de réconcilier la religion musulmane avec l'esprit de travail, d'initiative et d'effort», il affirme à la fois : «Pourquoi s'inspirer d'autres modèles pensés et construits ailleurs quand notre religion nous encourage dans la voie du travail, de l'effort et de la solidarité ?» Il en est de même d'Arezki, qui affirme : «Regardez les Européens, il a fallu la réforme protestante pour permettre leur développement et leur essor économique. Nous, nous n'avons pas besoin de réformes, tout est dit dans le Coran, il suffit seulement de s'intéresser au fond des choses et de laisser de côté les choses superficielles²².» Un troisième exemple nous est offert par l'expérience d'intégration de la méthode de gestion «Total Quality Management»

ment du capitalisme ... Cf. Emin Baki Adas, «The Making of Entrepreneurial Islam and the Islamic Spirit of Capitalism», : 114. Voir aussi Lionel Obadia, *La Marchandisation de Dieu. L'économie religieuse* (Paris : CNRS Éditions, 2013), 30, 33, 39–41.

¹⁷ Pour reprendre la distinction d'usage dans l'étude du phénomène islamiste ; cf. François Burgat, *L'Islamisme en face* (Paris : La Découverte, 2007).

¹⁸ Florence Bergeaud-Blackler, *Le Marché halal ou l'invention d'une tradition* (Paris : Seuil, 2017).

¹⁹ Rudnycky, Daromir, «Market Islam in Indonesia», *The Journal of the Royal Anthropological Institute* 15 (2009): 187.

²⁰ Mohamed Madoui, «Islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management», *Regards croisés sur l'économie* 19 (2016) : 180.

²¹ Le *jihad* est un terme religieux renvoyant à l'idée d'effort, de combat.

²² Mohamed Madoui, «Islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management» : 183–184.

(TQM) au sein du site de production de l'entreprise franco-italienne SGS-Thomson au Maroc²³ : « S'il n'a pas été difficile d'implanter le TQM », (...) c'est parce que ses enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'islam (...) : « [...] au Maroc il y a la culture islamique, il est pratiquement facile de faire installer le TQM » ; « on peut dire que le TQM fait partie de l'islam » ; « dans la culture musulmane, les gens on leur a fait la formation sur le TQM, ils ont retrouvé ce qu'ils ont dans leur culture. » « Il [y] est fait référence au Coran comme source à la fois de préceptes moraux, de récits et de proverbes, susceptibles d'orienter le comportement ».

En contexte minoritaire européen, il faut convoquer les questions d'immigration, d'intégration et, de plus en plus, de post-immigration, lorsque l'on passe de la 1^{re} génération vers les 2^e, 3^e, 4^e et 5^e générations. Une nouvelle génération d'entrepreneurs et de consommateurs musulmans européens « tente de réinterpréter la consommation occidentale à travers une lentille islamique œuvrant à la création d'une nouvelle culture de consommation islamique fusionnant des formes traditionnelles de capitalisme et de consumérisme à l'occidentale avec une éthique distinctement islamique²⁴ ». Ce, sur un mode intégratif, avec à la fois une dimension contre-hégémonique alter-consumériste : on se fonde dans le modèle entrepreneurial et consumériste de marché en combinaison avec une affirmation identitaire islamique sur le mode de la distinction éthique – insertion dans la culture majoritaire occidentale à travers le marché, en alliant compétition de minorité en lutte contre la marginalisation et fierté d'appartenance à l'islam, où les actes de consommation halal sont aussi de « bonnes actions » (*ḥasanāt*), contribuant dès à présent ici-bas au salut²⁵. Quant à la dimension entrepreneuriale, notons également que « [d]ans bien des cas, créer son entreprise est le moyen de se créer son propre emploi et de sortir de la précarité, voire d'échapper aux discriminations²⁶ », dans une perspective sociale de déstigmatisation restauratrice d'honneur et de dignité, notamment pour les 2^e et 3^e générations issues de l'immigration²⁷.

23 Philippe d'Iribarne, « Islam et management. Le rôle d'un univers de sens ». *Revue française de gestion* 171(2) (2007) : 148.

24 Amel Boubekeur, « Islamic Business and Muslim Entrepreneurs Networks in Europe: Performing Transnational Modernity », *Contemporary Islam* 10(3) (2016) : 422 ; notre traduction : « is trying to reinterpret Western consumption through an Islamic lens, working to create a new Islamic consumer culture that fuses more traditional forms of capitalism and Western-styled consumerism with a distinctly Islamic ethic ».

25 Amel Boubekeur, « Islamic Business and Muslim Entrepreneurs Networks in Europe » : 427, 431.

26 Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France », *Entreprises et histoire* 81(4) (2015) : 112.

27 Mohamed Madoui, *Entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine : de la stigmatisation à la quête de la reconnaissance sociale* (Montreuil : Aux lieux d'être, 2008).

Pour resituer notre objet d'étude sous l'angle de la globalisation, qui est en fait aussi une perspective «glocale²⁸», nous pouvons y voir une manifestation du phénomène qualifié par Gauthier de «marketisation» du religieux, dans un régime de «marché global» («*Global-Market regime*») marqué par le néo-libéralisme et le consumérisme²⁹ : le premier reposant sur un «individualisme utilitariste» valorisant l'efficacité économique, l'optimisation des ressources, dont les ressources humaines, sur la base d'un modèle entrepreneurial, pourvoyeur de sens, de «réalisation de soi», de responsabilité individuelle et de mobilité ; le second reposant sur un «individualisme expressif», dans lequel les ressources du religieux sont mobilisées pour produire et exprimer des identités et des modes de vie donnant du sens à celle-ci. «Maximise ton utilité et ose être toi-même», pourrait être la devise de l'ère du temps³⁰. Le développement («personnel») de modes de vie sur le mode religieux («*lifestylisation of religion*») participe de la culture de consommation avec recherche d'effets «ici et maintenant» – le «salut» étant assimilé au succès matériel et professionnel, au sentiment d'être sur le droit chemin (vers soi-même, Dieu ou les deux à la fois) – et le néo-libéralisme valorise la croyance dans le progrès au niveau individuel, par les capacités d'adaptation, d'autonomie et d'amélioration de soi³¹. Le phénomène se retrouve également au niveau du groupe, la communion autour de pratiques rituelles et de référentiels éthiques partagés soutenant les sentiments d'appartenance communautaire et de reconnaissance³².

Dans ce cadre, modes de vie religieux et activités économiques sont intégrés, dans une dynamique de «dé-différenciation des sphères sociales», à rebours du processus de sécularisation, et d'émergence de phénomènes mixtes où management et religion, marketing et religion ... sont entremêlés, ce «non pas dans le sens d'une assimilation d'un pôle par un autre, mais dans celui selon lequel leur nouveauté et leur efficacité symbolique résident précisément dans cette hybridation, que l'on peut, à son tour, comprendre dans une perspective davantage holistique que de différenciation³³».

28 Au sens de Roland Robertson, où local et global sont interreliés ; cf. François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market* (London: Routledge, 2020), 209.

29 François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*, 201–204.

30 François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*, 202 ; notre traduction : «maximise your utility» et «dare to be yourself».

31 François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*, 221–222.

32 François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*, 223–224.

33 François Gauthier, *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*, 215 ; notre traduction : «to be understood as assimilations of one pole by the other or reversely, but that their novelty and symbolic efficacy resides specifically in this interbreeding, which, in turn, can better be understood from a holistic rather than a differentiated perspective».

Comme le note Obadia dans son ouvrage *La Marchandisation de Dieu – L'économie religieuse*, « à mesure que les religions se réinventent et se réinventent dans un espace public d'où, en Europe et en France, elles semblaient avoir été exclues par la relégation séculière à la sphère privée, elles reconquièrent des territoires sociaux et des espaces économiques », « les religions tendent à s'aligner sur l'économie et l'économie prend des accents religieux » – la « finance islamique » constituant, entre autres, une des figures de l'« immixtion du religieux dans l'économie³⁴ ». Dans la même ligne, Benaïssa est d'avis que le marché halal « repose sur une logique inséparablement économique et religieuse » et que « [n]ous ne sommes plus à une époque de l'histoire où il était encore possible d'envisager l'économie et la religion séparément, et de déterminer la part d'influence autonome des croyances religieuses sur le monde économique », tout en notant toutefois la prédominance de l'économique sur le religieux – la logique religieuse subissant une acculturation à la logique économique : « Les perceptions religieuses, en contact étroit et permanent avec une certaine vision du monde, dominée très largement par le modèle capitaliste, se restructurent par elles-mêmes, se réaménagent et en définitif se réajustent à cette logique économique dominante, en lui empruntant ses propres manières de penser³⁵ ».

C'est dans ce contexte d'« islam de marché » et, plus largement, de « marchandisation / marketisation » « de Dieu / du religieux » dans le régime de « marché global » que, comme nous allons l'exposer, le phénomène du supermarché halal en France peut être saisi, combinant, d'une part, conception économique et pratiques de commerce et de marketing modernes et, d'autre part, éthique et morale islamiques, mais aussi culture maghrébine/marocaine. Nous procéderons en deux étapes : d'abord, à une étude empirique sur la chaîne de supermarchés halal « Le Triangle » en France, en décrivant les pratiques de commerce et de marketing halal et de management éthique de ses protagonistes (propriétaires, gérants, managers, employés), ainsi que de ses clients, avant de mener ensuite une réflexion générale sur le sujet, dans cette contribution sur l'étude des rapports entre religion, marketing et management.

³⁴ Lionel Obadia, *La Marchandisation de Dieu*, 15–17.

³⁵ Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France » : 124–125.

«Le Triangle» : chaîne de supermarchés halal pionnière en France

L'histoire de ce supermarché est liée à celle d'un immigré marocain. Arrivé du Maroc en France en 1973, Ahmed (né en 1949) travaille jusqu'en 1986 dans une petite société métallurgique au Manoir, en Normandie. Désirant depuis des années faire du commerce, il quitte l'entreprise en 1986. Au début, il travaille sur un marché : avec son camion, il achète sa marchandise dans le quartier de Barbès à Paris et la revend aux boutiques de la commune. Au bout d'un an et demi, Ahmed s'est fait un petit capital et, en 1987, il achète un petit restaurant d'une surface de 40 m² non loin, à Val-de-Reuil. Les projets se succèdent rapidement : il revend son restaurant en 1988 et rachète une épicerie, toujours dans la région, à Elbeuf. Il revend celle-ci en 1990. Il retourne à Val-de-Reuil pour y investir dans un magasin de primeurs (fruits et légumes) de 70 m², qu'il développe jusqu'en 1996³⁶. Ahmed voulait continuer à développer son commerce. Il revend ce magasin et emménage en 1997 à Anneville-Ambourville. Dans cette commune, il achète un supermarché d'une surface de 700 m², où il vend toutes sortes de marchandises : fruits et légumes, viande ... jusqu'en 1999³⁷. Cette année-là, il crée la société C.A.M.-Comptoir alimentaire méditerranéen «Le Triangle» et achète un supermarché d'une surface de 1500 m² à Saint-Étienne-du-Rouvray – objet de notre étude³⁸.

À la fin des années 2000, Chaïb (né en 1965) s'associe à la société «Le Triangle»³⁹. Avec ce nouvel associé, la société a du sang neuf pour améliorer son management. Les enfants d'Ahmed, Nabil (né en 1983) et Sofiane (né en 1992), et de Chaïb, Ilyasse (né en 1994), intègrent l'équipe pour développer le supermarché. Effectivement, la deuxième génération insufflé une énergie et un esprit nouveaux au supermarché : Nabil, fort d'une expérience de plusieurs années dans une grande enseigne française de la grande distribution, et son associé Samir, un ancien gérant y ayant également quelques années d'expérience, en France et au Maroc, Sofiane et Ilyasse, les plus jeunes, qui ont eux aussi une expérience dans le

36 Ce magasin, situé 123, rue Grande à Val-de-Reuil, a été radié le 13/11/1996, d'après l'extrait du Kbis du greffe du Tribunal de Commerce de Rouen.

37 Ce magasin, situé 1, rue Pierre Mendès à Anneville-Ambourville (76), a été radié le 28/08/1999, d'après l'extrait du Kbis du greffe du Tribunal de Commerce de Rouen.

38 Entretien avec Ahmed à Rouen le 4 mars 2017. Son registre au greffe du Tribunal de Commerce de Rouen montre qu'il a été en activité commerciale sans interruption depuis 1990.

39 Selon les statuts constitutifs – mis à jour en 2012 – du supermarché «Le Triangle» à Saint-Étienne-du-Rouvray, en dépôt au greffe du Tribunal de Commerce de Rouen, il y a quatre associés/actionnaires, dont le gérant : Chaïb et son épouse Samerata, Nabil et Sofiane (les enfants d'Ahmed).

secteur, en plus de leurs études en économie et management. Cette deuxième génération, que l'on peut situer dans une « mobilité inter-générationnelle ascendante⁴⁰ », développe le concept de supermarché halal. En 2014, ils ouvrent un deuxième supermarché à Roubaix⁴¹ et, en 2015, un troisième, à Rouen⁴². Ils projettent d'en ouvrir un quatrième à Tourcoing, un cinquième et un sixième à Paris et dans sa banlieue. Enfin, un petit magasin de restauration d'une superficie de 40 m² avec 13 salariés est transformé en magasin d'une superficie de 1.500 m² avec plus de 40 salariés, qui atteint un chiffre d'affaires de 12 millions d'euros par an. Ce succès nous incite à nous pencher sur leur modèle économique.

Marketing halal et commerce « ethnique »

« À quel moment un commerce est-il »arabe« plutôt que »maghrébin«, »algérien« plutôt que »marocain«, »kabyle« plutôt qu'»algérien«, »asiatique« plutôt que »chinois«, etc. ? », s'interroge Benaïssa⁴³, soulevant la question du lien ambigu qu'entretient le commerce désigné scientifiquement comme « ethnique » avec les catégorisations issues du monde social et celle de la validation ou de l'examen critique qu'en fait le chercheur en sciences sociales. « Puis, que faire de la variable religieuse ? Soit on l'amalgame à un ensemble plus vaste de critères distinctifs (langue, pays d'origine, culture, etc.), soit on l'occulte de l'analyse⁴⁴. » De fait, nous rejoignons Benaïssa, pour qui « le chercheur est contraint de saisir dans son objet d'analyse l'ensemble du système ambigu (le religieux ainsi que le système de principes qualifiés communément par »culture« ou »origine ethnique«) d'où proviennent ces valeurs s'il veut en comprendre les transformations dans un cadre

40 Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France » : 112 ; notons que, dans son étude, « les enquêtés sont très majoritairement des entrepreneurs de »première main«, c'est-à-dire plutôt jeunes et d'origine sociale modeste, sans grande expérience de l'entrepreneuriat », leurs pères (1^{re} génération) ayant occupé des postes d'ouvriers et d'employés, éloignés des métiers de l'entrepreneuriat (p. 113).

41 Pour ouvrir ce troisième supermarché « Le Triangle », Nabil a invité Samir à s'associer à la société C.A.M.-Comptoir alimentaire méditerranéen « Le Triangle ». Il y a ainsi trois associés au supermarché halal « Le Triangle » à Roubaix : Nabil, Chaïb et Samir.

42 Selon les statuts constitutifs du supermarché « Le Triangle » à Rouen, déposés au greffe du Tribunal de Commerce de Rouen, il y a trois associés/actionnaires et gérants : Chaïb, Sofiane et Ilyasse.

43 Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France » : 115.

44 Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France ». L'auteur renvoie, à ce sujet, aux travaux d'Antoine Pécoud, « Immigration, entrepreneuriat et ethnicité », *Métropoles* 11 (2012) – <https://metropoles.revues.org/4560>

social changé. C'est pourquoi pour une étude des entrepreneurs issus de l'immigration «maghrébine», il semble indispensable d'intégrer explicitement la variable religieuse, et non de la suggérer implicitement comme peut le laisser penser la variable «ethnique», ne serait-ce que pour mesurer son influence réelle» – l'idée étant, au final, de «saisir les différentes articulations pratiques entre l'habitus religieux et la logique entrepreneuriale»⁴⁵. Notons que cette manière de procéder permet, selon nous, de faire ressortir également, en creux, ce qui relève de la dimension «ethnique» dans l'analyse ou le discours des acteurs. Benaïssa relève lui-même les rapports différenciés au religieux entre entrepreneurs algériens et marocains – moins systématiques chez les premiers que chez les seconds – produits de trajectoires historiques coloniales différents : c'est dire combien «la variable religieuse ne peut être réduite à elle-même sans refuser de voir qu'elle se distribue de mille et une façons, véhiculée par des histoires collectives et individuelles différentes»⁴⁶.

La réussite du «Triangle» est attribuée, par ses propriétaires, à deux valeurs qu'ils ont adoptées comme principes de base : le respect d'une éthique et d'une culture. La voie de la réussite a consisté selon eux à combiner et fusionner «commerce ethnique» et «commerce éthique». En d'autres termes, «Le Triangle» serait arrivé à combiner marketing halal et marketing «ethnique», ainsi que management «général» et management «islamique» (sans le qualifier explicitement comme tel). Nous allons analyser à travers les trois magasins du «Triangle» le déploiement d'un commerce à la fois éthique (halal) et «ethnique» (méditerranéen et, plus spécifiquement marocain/maghrébin), en fait, l'évolution d'un supermarché d'abord halal vers un supermarché ensuite «ethnique» également.

Marketing halal

Une grande affiche blanche au lettrage rouge «*Supermarché Halal Le Triangle*» indique d'emblée, sur la devanture des trois magasins, que ceux-ci revendiquent une identité religieuse. Alors même que, dans l'acte de constitution, en 1999, le terme halal n'apparaît pas⁴⁷, le changement de projet du fondateur-propriétaire du

⁴⁵ Hicham Benaïssa, «Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France» : 116.

⁴⁶ Hicham Benaïssa, «Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France» : 124.

⁴⁷ Notons qu'une épicerie halal à Colombes (Île-de-France) a été assignée par le Tribunal de Commerce de Nanterre, parce que, selon le bail, le commerçant devait vendre de l'alimentation générale, alors que 95 % de sa marchandise était halal. De ce fait, celui-ci a été accusé de favoriser le communautarisme ; cf. Gaël Brulin, «Épicerie halal ou généraliste : le tribunal de Nanterre rendra son verdict lundi», *24matins.fr* (3 décembre 2017) ; <https://www.24matins.fr/epicerie-halal-ge>

supermarché est explicite : alors qu'avant 1999, il vendait de tout, y compris des boissons alcoolisées et du porc, il souhaite désormais que son activité commerciale s'accorde avec ses valeurs religieuses. Ahmed explique :

Jusqu'en 1999, avant de créer la Société «Le Triangle», je ne vendais pas halal. J'étais un marchand à l'européenne. Je vendais du vin, du cochon ... : je vendais de tout, parce que ceux qui travaillaient avec moi [...] étaient tous des Français, alors que je suis musulman (en arabe : *kullu faransiyyīn wa anā muslim*). Après 1999, la première des choses, [c'est de tout changer] : c'est ma religion qui m'oblige à cesser (de vendre) tout ce qui est interdit : l'alcool (les boissons alcoolisées) et le cochon⁴⁸.

Ainsi donc, quand il fonde sa nouvelle société en 1999, il décide de ne plus vendre du *ḥarām* (interdit), mais seulement du *ḥalāl* (ci-après, dans l'usage « normalisé », « halal »). Il ne veut plus vendre de boissons alcoolisées, ni de porc, ni de viande (bovine et ovine)⁴⁹ qui soit non halal. Il poursuit : « J'ai arrêté la vente d'alcool, et puis j'ai voyagé à Paris, j'ai réfléchi, et après j'ai décidé de faire un commerce halal, je me suis dit que je devais [en fonder un], [ce que] j'ai [fait]. »

Nabil, le fils d'Ahmed, copropriétaire et co-gérant du magasin de Roubaix, confirme le récit de son père. Il a créé principalement une boucherie halal dans son supermarché halal. Il raconte :

Avant, mon père était un marchand de primeurs qui vendait des fruits et [...] légumes. Comme mon père est croyant, il ne voulait plus vendre ni porc ni vin s'il voulait créer un supermarché, et donc, il [se devait de vendre de] la viande halal⁵⁰.

Ahmed pensait commettre une faute en vendant des biens interdits en islam et voulait se repentir en créant un supermarché halal. Il explique :

On a fait une bêtise, mais on ne refait pas d'*akhṭā'* (fautes). On commet une *khaṭa'* (faute), mais *khayr al-khaṭṭā'in al-tawwābūn* [*ḥadīth* signifiant « les meilleurs parmi ceux qui fautent sont ceux qui se repentent »], *khalas*, c'est tout⁵¹.

neraliste-tribunal-de-nanterre-rendra-verdict-lundi-655630?utm_campaign=actualites&utm_source=upday

48 Entretien avec Ahmed à Rouen le 17 mars 2017.

49 La viande (*laḥma*) fait communément implicitement référence à de la viande de bœuf ou de mouton, en la distinguant de la volaille, à laquelle le terme « viande » ne s'applique pas. Nous ne revenons plus sur cette distinction implicite dans la suite de cette contribution.

50 Entretien avec Nabil à Roubaix le 26 décembre 2016.

51 Entretien avec Ahmed à Rouen le 17 mars 2017.

Tawba (repentance) est un terme religieux signifiant demander le pardon des péchés. C'est son explication du passage du *ḥarām* au *ḥalāl*. Cette première motivation religieuse est clairement explicitée : le propriétaire a voulu laver ses péchés antérieurs et, pour que ses fautes soient remises, il a poursuivi la même activité commerciale, mais, cette fois, en ne vendant plus que des produits halal, conformément à sa foi : une sorte de *jihād*⁵² économique visant à accumuler les récompenses de la part de Dieu et à assurer sa vie dans l'au-delà. Faire du commerce halal s'intègre à une pratique rituelle que son auteur revendique comme relevant de la quête du salut. L'expérience d'Ahmed apparaît comme une expérience harmonieuse de conformation de son activité commerciale à ses aspirations éthiques religieuses, exempte de tensions pouvant exister dans d'autres cadres⁵³.

Il n'est par ailleurs pas exclu qu'un raisonnement marqué par la rationalité économique ait également contribué à la décision de passer au commerce halal, motivée par la popularité croissante des produits halal et le nombre croissant de consommateurs dans ce segment. Ahmed est avant tout une personne expérimentée dans le commerce d'alimentation générale. Il a l'œil pour cerner quel type de commerce a de l'avenir. Il a voyagé, vu et analysé, compris enfin que le halal est un très bon business qui était en train de monter. Il explique :

[...] avant tout, la meilleure chose, c'est un bon business. J'ai découvert que c'est un bon business. Le business halal commen[çait] à monter [à l'époque, en 1998–1999]. Comme j[e l]'ai dit, j'ai travaillé [dans] les trucs non halal, j'[avais] beaucoup de musulmans qui me demand[ai]ent un supermarché halal. [...] avec tout ce que j'ai vu à la télé, et j'ai voyagé, et [là je me suis] dit [...], le business halal est le meilleur marché pour l'avenir, [et c'est ainsi que je me suis mis au] halal⁵⁴.

Ahmed a lancé « Le Triangle » au bon moment, à l'époque où le marché halal dans le monde était en pleine croissance. Toutefois, sa décision de transformer son commerce non halal en commerce halal n'a pas échappé à la critique et au scepticisme. Il s'en souvient en racontant : « Au début de [la] création du supermarché halal à Rouen, les gens me regardaient comme [si j'étais] un fou : j'allais [soi-disant] perdre [de] l'argent ..., mais j'ai continué, j'ai persisté ... »

52 Au sens de « grand *jihād* », c'est-à-dire d'effort, de « combat » spirituel sur soi-même.

53 Pour une analyse de la manière dont certains acteurs gèrent la tension entre impératifs d'économie capitaliste de marché et éthique islamique, voir Timur Kuran, « The Discontents of Islamic Economic Morality », *American Economic Review* 86(2) (1996) : 438–442. Voir aussi les aménagements et les ajustements entre croyances et pratiques religieuses et intérêts économiques de l'entreprise chez Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France » : 122–123.

54 Entretien avec Ahmed, en français et en partie en arabe, à Rouen 17 mars 2017.

L'associé manager du magasin du «Triangle» à Saint-Étienne-du-Rouvray, Chaïb, se souvient de l'ambiance pesante qui s'est installée quand le supermarché a décidé de ne plus proposer que des produits halal et puis d'inscrire le qualificatif «halal» dans l'enseigne du magasin elle-même. Au début des années 2000, le terme «halal» dérangeait tant une partie de la clientèle que les autorités locales. Il explique :

Le problème est que les autorités, par exemple, le maire, peuvent dire : «[...] ne faites pas ce commerce, parce que vous stigmatisez une [partie de la] population. Il faudrait faire [de] tout, si vous voulez [poursuivre] [votre] commerce. Il faut vendre [du] cochon, [d]es boissons alcoolisées. Ce n'est pas normal [de faire] un commerce spécial». Imaginons [qu'il y ait] une personne âgée qui [veuille] acheter une tranche de cochon et [qu'il] ne [la] trouve pas : il doit aller [chez] Leclerc, c'est loin. Votre supermarché, c'est un commerce [de] proximité. [...] le halal [...] dérange⁵⁵.

Malgré ces critiques, le fondateur a insisté pour conserver l'orientation «halal» ainsi que sa qualification, qui sont ensuite devenues un moteur de succès du groupe «Le Triangle».

Commerce «ethnique»

La décision d'Ahmed de créer un supermarché arborant le qualificatif «halal» se concevait comme une stratégie de marketing pour sortir du lot et se distinguer d'autres supermarchés, notamment de la grande distribution. Il savait qu'il ne pourrait jamais concurrencer les grandes enseignes. Il s'agissait d'une obligation pieuse de suivre sa foi et de corriger ses péchés, comme il l'expliquait, et d'obtenir la bénédiction malgré la perte financière due à la renonciation de la vente de boissons alcoolisées – une importante source de recettes dans la distribution. On pourrait dire que la mobilisation de la religion lui a permis de mener son «combat» (*jihād*) dans le monde sans pitié du commerce. Et la deuxième génération a suivi les pas du fondateur dans cette voie de «marchandisation» du halal.

Ce n'est que dans une étape ultérieure que leur est apparue une autre dimension commerciale de leur stratégie d'orientation religieuse : ils ont constaté que le commerce halal attirait des clients «ethniques», moins attirés par la religion que par la spécificité culturelle. Nabil explique :

Quand mon père a [commencé à faire de] la vente de [...] viande halal, automatiquement, il y a eu des clients qui cherchaient des produits ethniques, puisque la boucherie halal nous

55 Entretien avec Chaïb à Saint-Étienne-du-Rouvray le 2 mars 2017.

ramène [d]es clients maghrébins, [d]es clients turcs et [d]es clients noirs africains [de] pays musulmans ... la boucherie halal attire des clients ethniques. Automatiquement, on a commencé [à passer] des commandes ethniques, car ces clients ethniques voulaient leurs produits ethniques. Ici, on ne parle plus [de] produits halal. On parle maintenant [de] produits ethniques. Par exemple, on vend maintenant [de] la semoule et [des] datte[s] pour les Maghrébins et [du] manioc pour les Africains. La datte est un produit ethnique, pas musulman. On trouve bien sûr [des] datte[s] dans d'autres supermarchés, mais ici on trouve plus de [...] datte[s] qu'ailleurs et nos clients [en] achètent plus [...]»⁵⁶.

On peut constater que l'ambiance dans «Le Triangle» est ethniquement marquée. La musique arabe moderne comme décor sonore du supermarché de Roubaix se retrouve également dans les autres magasins à Rouen et à Saint-Étienne-du-Rouvray. Il y a bien de la chanson française, mais la chanson arabe y prédomine. Parfois, on entend de la musique africaine ou turque, mais cela reste plus rare. La musique arabe porte les clients à se sentir chez eux, «comme au bled», pour les accompagner durant leurs courses. Cette musique de fond sédimente un arrière-plan culturel, dont l'implicite «ethnique» contraste avec la référence religieuse explicite au halal. De même, les senteurs dans le magasin rappellent celles d'un souk traditionnel à Rabat, à Alger ou à Tunis. Les épices et l'alimentation maghrébines créent un «parfum» spécifique dans le magasin, qu'on ne trouve pas ailleurs. Aux produits maghrébins se mélangent des produits africains et turcs. Les inscriptions en arabe et en turc signalent les rayons et les produits. Ces éléments «ethniques» contribuent à créer un lien psychologique, émotionnel, particulier avec les clients. Les gérants du magasin mesurent ainsi comment renforcer leur attractivité non seulement envers les clients maghrébins, mais aussi turcs et africains. Ce sentiment d'«être chez soi» joue un rôle prépondérant pour ceux-ci. Il s'agit cette fois de jouer sur un attachement «ethnique».

Depuis qu'ils offrent des produits «ethniques», ces supermarchés ramènent également une nouvelle clientèle non musulmane, notamment africaine ou attachée à des produits africains. Cette ambivalence entre leurs attributs halal et «ethnique» est bien perçue par les propriétaires et les managers. Pour eux, leurs supermarchés «oscillent» entre un aspect halal et un aspect «ethnique». Cette tension est perçue consciemment au gré de la transformation progressive d'un supermarché halal en supermarché «ethnique»⁵⁷. L'appartenance religieuse et «ethnique» est appliquée indifféremment dans le modèle économique de la direction du supermarché. Pour qualifier le magasin de halal, les produits et le contenu de certains services sont halal et la majorité des employés, musulmans,

56 Entretien avec Nabil à Roubaix le 26 décembre 2016.

57 Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

alors que les clients sont indifféremment musulmans et non musulmans. On pourrait dire qu'il s'agit davantage d'un supermarché « ethnique » que d'un supermarché halal parce qu'on y vend aussi bien à des musulmans qu'à des non-musulmans. Bien que la transformation de halal en « ethnique » n'ait pas été anticipée, le supermarché n'en perd pas pour autant sa spécificité. En effet, il demeure avant tout un supermarché halal (par exemple, 50 % du chiffre d'affaires provient de la boucherie halal)⁵⁸. Enfin, il nous semble que l'identité joue un rôle très important, aussi bien religieuse (halal) qu'« ethnique » (arabe/marocaine/maghrebine, turque ou africaine). On peut dire que les propriétaires et les gérants du supermarché halal ont « marchandisé » en deux temps la religion et l'« ethnicité » pour vendre leurs produits. Pour tenter de mieux cerner les rapports entre ces deux dimensions, on s'intéressera également aux clients eux-mêmes, au-delà des seuls propriétaires et managers.

Consommation émotionnelle ou rationnelle ?

Si « Le Triangle » utilise le marketing halal et « ethnique » pour attirer des clients, la question se pose de savoir si ceux-ci achètent pour un motif émotionnel, aussi bien religieux qu'« ethnique », ou bien par choix rationnel, au sens économique classique du terme. S'il n'est pas facile de distinguer facteurs émotionnel et rationnel, interroger les clients quant à leur motif le plus saillant quant au choix de ces supermarchés plutôt que d'autres donne des indications utiles. Avant d'en discuter, il est important de décrire la composition de la clientèle, qui n'est pas la même sur les trois sites étudiés⁵⁹. À Roubaix, presque 70 % sont des Français d'origine maghrébine (de la 1^{re} génération jusqu'à la 5^e) et du Proche/Moyen-Orient, 10 % d'origine africaine (de la 1^{re} génération à la 3^e), 10 % d'origine turque/kurde/balkanique (première génération) et le reste sont des Français « de souche »⁶⁰. À Rouen, la clientèle se compose de 50 % de Maghrébins, 30 % d'Africains, 10 % de Français « de souche », et 10 % d'Asiatiques, de Kurdes et de Turcs⁶¹, alors qu'à Saint-Étienne-du-Rouvray, la présence des Maghrébins est de 60 % et le reste est composé d'Africains, de Turcs, mais aussi de beaucoup de Français « de souche »⁶².

58 Entretiens avec Ahmed à Rouen le 4 mars 2017 et avec Nabil à Roubaix le 26 décembre 2016.

59 Observations effectuées en décembre 2016, puis de fin février à début mars 2017.

60 Entretien avec Samir, le 24 mars 2017.

61 Entretien avec Ilyasse, le 1^{er} mars 2017.

62 Entretien avec Chaïb et Mourad, le 2 mars 2017.

Nos entretiens auprès de plus d'une cinquantaine de clients⁶³ montrent que ceux-ci viennent dans ce supermarché pour y acheter des produits halal et « ethniques », mais que leur choix est rationnel au sens susmentionné. Ils partagent cinq raisons pour lesquelles ils viennent y faire leurs achats : la proximité, les prix, la qualité, la disponibilité et le service. Les clients achètent des produits dans ce supermarché parce qu'ils habitent à proximité, ou parce qu'ils y trouvent les prix plus avantageux que dans les grandes surfaces, ou parce qu'ils estiment la qualité des produits supérieure (par exemple, la viande y est meilleure), ou le service plus sympathique (par exemple, dans la manière dont les employés traitent et communiquent), ou enfin parce qu'ils ne trouvent pas ailleurs les produits qu'ils recherchent.

À Saint-Étienne-du-Rouvray, durant notre enquête⁶⁴, nous avons mené des entretiens avec plusieurs femmes africaines, maghrébines et turques/kurdes, qui faisaient leurs achats au « Triangle ». Les consommateurs musulmans et non musulmans achètent des produits halal pour diverses raisons, qu'elles soient d'ordre religieux, « ethnique » ou économiquement rationnel. Une cliente africaine musulmane mentionne qu'elle s'y rend pour acheter des produits africains comme le manioc et des piments ; elle affirme que ces produits ne se trouvent pas ailleurs dans les grandes surfaces. Une autre cliente africaine achète 10 kg de viande halal, alors qu'elle est chrétienne ; mère de plusieurs enfants, elle explique qu'elle achète de la viande halal pour sa famille parce que, d'après elle, la qualité est bonne et les prix, moins élevés qu'ailleurs dans les grandes surfaces. La viande halal ne la gêne pas, bien qu'elle soit chrétienne. Une autre cliente africaine chrétienne expose à la sortie de la caisse : « *C'est le meilleur magasin dans le quartier...* ». Il est intéressant d'apprendre que ce supermarché halal est, d'après elle, le « meilleur magasin », alors qu'à quelques pas, il y a des grandes surfaces. D'après elle, on trouve de bons produits au « Triangle », moins chers que dans les grandes surfaces à proximité, mais aussi un excellent service. Elle estime que l'ambiance entre les employés et les clients est très conviviale et que la clientèle est traitée comme si elle faisait partie de la famille ou d'un cercle d'amis proches. Deux clientes musulmanes d'origine marocaine viennent de loin en voiture, à 40 km de Saint-Étienne-du-Rouvray, seulement pour acheter de la viande halal. Elles confirment que la qualité de la viande dans ce supermarché est meilleure que dans d'autres boucheries musulmanes ou dans les grandes surfaces qui vendent aussi parfois de la viande halal⁶⁵. C'est aussi le cas de clientes turques et kurdes qui soulignent la présence de

⁶³ Les entretiens ont eu lieu sur les trois sites (Roubaix, Rouen et Saint-Étienne-du-Rouvray) entre fin décembre 2016 et fin mars 2017.

⁶⁴ Observations et entretiens effectués fin février, ainsi que début et fin mars 2017.

⁶⁵ Tous ces entretiens ont eu lieu sur le site de Saint-Étienne-du-Rouvray le 28 février 2017.

produits turcs et précisent qu'elles achètent également de la viande halal. Beaucoup d'hommes y font leurs courses et partagent également cet avis. Trois clients turcs, plusieurs Africains et de nombreux Maghrébins indiquent de façon générale qu'ils achètent de la viande halal et des produits maghrébins, africains ou turcs. Les Turcs achètent plutôt des produits turcs dans le rayon turc, alors que les Maghrébins achètent surtout du thé, des dattes et d'autres produits du Maghreb. Ces entretiens montrent que les clients viennent faire leurs achats pour des motifs rationnels, au sens économique du terme, sans distinguer clairement entre choix éthique et « ethnique ».

Les clients interviewés à Rouen avancent les mêmes raisons : ils font leurs achats pour les prix, la qualité, la disponibilité, le service ou la proximité. Un jeune Français « de souche » fait ses achats pour son déjeuner au « Triangle » presque tous les jours parce que son lieu de travail est proche du supermarché. Il ne vient ni pour des produits halal ni pour des produits « ethniques », mais pour une raison de proximité. Des clients et des clientes d'origine africaine achètent des produits africains qui se trouvent juste après l'entrée du magasin. Toutefois, à Rouen, il y a moins de clients turcs ou des Balkans. Il est aussi intéressant de mentionner qu'à Rouen, une cliente qui porte le voile et avec laquelle l'entretien est mené en arabe⁶⁶ explique qu'elle fait précisément ses achats au « Triangle » parce que des employés y parlent l'arabe dialectal, contrairement à d'autres magasins⁶⁷. On découvre ici un nouvel élément culturel qui fait partie du service offert par le magasin. On s'y sent chez soi aussi pour des raisons linguistiques⁶⁸. La langue est un autre marqueur important pour donner à ces marchés une saveur « ethnique ».

Le supermarché de Roubaix est beaucoup plus grand, avec un parking qui peut accueillir plus de 70 voitures. On y rencontre des gens qui viennent de loin seulement pour acheter des produits halal, mais ici encore leur choix est rationnel dans leurs justifications. Par exemple, Mohamed, Français d'origine algérienne, père de famille, vient une fois par semaine de Tourcoing (non loin de Roubaix) pour acheter des produits comme de la semoule et des produits halal comme le

⁶⁶ Elle habite à Rouen avec son mari et est depuis plus de trois ans en France, mais ne parle pas le français, parce qu'elle doit s'occuper de ses enfants et n'a pas de temps pour l'apprendre.

⁶⁷ Tous les entretiens ont eu lieu à Rouen le 29 février 2017 et le 2 mars 2017.

⁶⁸ Comme dans les magasins chinois des 13^e et 18^e arrondissements de Paris. Dans ces deux arrondissements, les magasins « Paris Store », où les employés sont pour la plupart des Chinois ou des Français d'origine chinoise, parlent chinois aux clients chinois. Il en va de même dans les magasins turcs de plusieurs communes de la Région de Bruxelles-Capitale ou en Allemagne, où les employés parlent turc aux clients turcs (observation personnelle durant le séjour d'Ayang Utriza Yakin à Paris entre 2003 et 2013, puis ses courts séjours entre 2017 et 2023, en Belgique depuis 2016, ainsi que ses séjours à plusieurs reprises en Allemagne (Berlin, Cologne, etc.) entre 2005 et 2020).

poulet et la viande. Il fait ses achats dans ce supermarché parce qu'il trouve que la qualité y est bonne, mais aussi que les prix y sont avantageux. Il explique les différences de prix. Il achète un kilo de poulet à 4 € ou un kilo d'escalope à 9 €, alors que, dans les grandes surfaces ou dans d'autres boucheries, le prix y est respectivement de 6 et 13 €. Il achète également des légumes qu'on trouve certainement ailleurs, mais dont les prix, au «Triangle», sont moins élevés⁶⁹. Une femme belge musulmane de 50 ans, de Tournai, fait ses courses dans ce supermarché. Elle est une cliente fidèle car elle y trouve les prix plus avantageux et que le service y est bon. Elle explique que «*les gens [les employés] ici sont très sympas ...*». Une autre cliente musulmane, mère de famille mariée à un Français converti, dit qu'elle fait ses achats ici parce que la qualité de la viande est bonne et le prix, d'après elle, «impeccable». Un client africain de 30 ans, avec sa mère de 50 ans, vient régulièrement dans ce supermarché parce qu'il veut y acheter un riz spécial africain qu'on ne trouve pas ailleurs. Une autre mère de famille, «de la 2^e génération», et un homme de 81 ans «de la 1^{re} génération» s'y rendent presque tous les jours parce qu'ils y habitent tout près⁷⁰.

Les clients du «Triangle» sont principalement des Français d'origine maghrébine, africaine, turque et des Français «de souche» qui viennent pour des produits halal et/ou «ethniques», motivés par un choix économiquement rationnel : pour les prix (moins chers), la qualité (surtout pour la viande), la disponibilité (produits maghrébins, africains et turcs), la proximité ou le service fourni par les employés. Les managers et leurs employés sont perçus comme attentifs aux clients et proches des clients fidèles, lesquels constituent la majorité de la clientèle du «Triangle». Grâce aux valeurs du marketing halal et «ethnique», le supermarché a fidélisé sa clientèle sur les bases éthique d'une religion ou «ethnique» de certaines cultures, sans que l'on perçoive distinctement si la motivation de la clientèle est avant tout religieuse ou «ethnique» – au-delà des motifs énoncés, qui relèvent amplement de la rationalité économique.

Les managers et gérants du «Triangle» ont identifié les besoins concrets d'une communauté religieuse et de certaines communautés «ethniques», anticipé la montée du commerce halal et «ethnique» et lancé un supermarché halal. Comme en témoigne Abdullah (39 ans), un Belge d'origine burundaise qui a travaillé en 2015–2016 comme caissier au supermarché halal de Roubaix, «Le Triangle» répond parfaitement à une certaine demande : il est très bien situé, dans un lieu extrêmement stratégique qui offre à la fois des produits éthiques (halal) et «ethnique»

69 Entretien à Roubaix le 24 mars 2017.

70 Tous ces entretiens ont eu lieu à Roubaix les 24 et 25 mars 2017.

(maghrébin, turc, africain) à des prix attractifs⁷¹. Avec leur connaissance et leur expérience du marketing moderne, ses dirigeants ont introduit des valeurs religieuses et « ethniques » dans le marketing moderne et ont su développer un supermarché et attirer plus de clients. De ce point de vue, on peut donc dire qu'ils ont « marchandisé » l'islam dans l'intérêt de leur activité économique. Leur intelligence socio-économique leur a permis de se lancer dans un commerce moderne en conformité avec leur éthique et leur morale religieuses. Ce n'est pas le conservatisme ou le fondamentalisme religieux qui les ont menés à mettre en pratique une référence musulmane dans le marketing, mais leur créativité dans l'utilisation de valeurs religieuses (puis « ethniques ») pour leur commerce, en utilisant le label « halal » pour attirer des clients et satisfaire leur demande.

Cette référence à l'islam est-elle alors cantonnée aux seuls produits et au seul marketing envers la clientèle ? Une éthique islamique traverse-t-elle plus profondément l'organisation et le management de ces magasins ? La composition du personnel, la gestion du personnel, l'éthique du management sont-elles, par exemple, à leur tour influencées par la référence à l'islam affichée sur la devanture ? En sens inverse, l'ouverture « ethnique » plus large de la clientèle, découverte progressivement par le projet commercial, influence-t-elle le fonctionnement interne des magasins en faveur d'un management plus « ordinaire⁷² » ?

Les principes de management du supermarché halal

Toujours selon notre approche praxéologique, nous saisissons les pratiques en contexte, en contraste avec une approche essentialiste assimilant à celles-ci à ce qui serait, dans une perspective intégraliste, attendu des croyances et des comportements de « tout » croyant musulman⁷³. La tâche n'est pas rendue aisée par la

71 Entretien avec Abdullah à Roubaix le 25 mars 2017.

72 Katherine Gundolf et Frank Janssen (dir.), *Entrepreneuriat, spiritualité et religion. Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?* (Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2021).

73 Selon cette approche et cette perspective, les « cinq piliers de l'islam » (dont la prière et le jeûne du Ramadan) peuvent être dépeints comme « les fondements structurels de la base éthique de tout comportement pour un croyant, y compris les croyances et les pratiques de management et des affaires », « auxquels adhèrent l'ensemble des croyants de manière universelle » et « conditionnant le contenu et les pratiques dans tous les domaines de la vie », l'« agir économique [étant] gouverné par l'implacable philosophie de l'islam, qui s'applique à tout comportement social » (David Weir, « Some Sociological, Philosophical and Ethical Underpinnings of an Islamic Management Model », *Journal of Management, Spirituality & Religion* 1[2] [2004] : 230–231 ; notre traduction).

littérature car, comme le note Pras dans l'édition d'un numéro thématique de revue consacré à « Management et islam », « il n'est pas toujours facile de distinguer ce qui est du domaine du normatif (c'est-à-dire décrivant ce que doit être le comportement d'un bon musulman en matière de management) de ce qui est du ressort de l'analyse⁷⁴ ». On fera ainsi la distinction, à l'instar de Rice⁷⁵ et de Branine & Pollard⁷⁶, entre, d'une part, approche philosophique des principes éthiques *en islam* et de leurs implications pratiques « idéales » dans le domaine de l'économie, des affaires et du management et, d'autre part, pratiques effectives *musulmanes* – ou supposées telles⁷⁷ – en la matière, en contexte de lieu et de temps ; ou encore, pour le formuler autrement, entre approche éthique *idéaliste* (intégraliste) et approche éthique *relativiste*, fondée sur la prise en compte de variables situationnelles⁷⁸. Par analogie, cela revient à faire la distinction, par exemple, entre, d'une part, les orientations (« idéales ») de l'Enseignement social de l'Église catholique romaine dans le domaine économique et, d'autre part, les pratiques (effectives) des acteurs concernés dans les aires culturelles correspondantes.

La 1^{re} génération, en l'occurrence Ahmed, le fondateur du « Triangle », a géré cette petite entreprise de façon paternaliste, concentrant tout autour de sa personne. Toutefois, avec l'augmentation des ventes, l'afflux des clients et l'agrandissement du magasin, la 2^e génération a développé cette gestion et mis en place diverses procédures. Les managers du « Triangle », comme Nabil et Samir, ont été d'abord formés par leur expérience professionnelle, puis ont développé leur propre système. C'est donc ainsi d'abord le management occidental, particulièrement français, qui a marqué ces deux jeunes managers, qui ont travaillé plusieurs années dans deux grandes enseignes de la grande distribution⁷⁹, en mettant en

74 Bernard Pras, « Management et islam. Vers une convergence de valeurs », *Revue française de gestion* 171(2) (2007) : 92.

75 Gillian Rice, « Islamic Ethics and the Implications for Business », *Journal of Business Ethics* 18(4) (1999) : 345–358. Cf. ses travaux appliqués au cas de l'Égypte contemporaine.

76 Mohamed Branine et David Pollard, « Human Resource Management with Islamic Management Principles: A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management », *Personnel Review* 39(6) (2010) : 721, 723.

77 Mohamed Branine et David Pollard, « Human Resource Management with Islamic Management Principles » : 713–714, 723. Ces auteurs attirent l'attention sur le fait que, dans nombre d'études sur le management dans l'aire arabo-musulmane, certaines normes traditionnelles attribuées à la religion islamique relèvent en fait plutôt de la culture arabe (notamment de sa dimension tribale) – antérieure à celle-ci.

78 Bernard Pras et Catherine Vaudour-Lagrâce, « Marketing et islam. Des principes forts et un environnement complexe », *Revue française de gestion* 171(2) (2007) : 196–197.

79 D'autres managers ont aussi une formation en économie et une expérience dans la grande distribution.

application un management « directif ». Ensuite, une fois ce système stabilisé, ils sont passés à un système « semi-participatif » impliquant les employés⁸⁰. Enfin, ils ont créé un système propre au groupe « Le Triangle », qui fait appel à la créativité de chaque manager/responsable de site. Avec quelle référence, quelle spécificité liée à l'islam ?

Dans ce qui précède, nous avons montré que le fondateur du « Triangle », Ahmed, considérait les valeurs musulmanes comme la source morale économique halal. La 2^e génération, quant à elle, a développé le concept d'un magasin à la fois halal et « ethnique ». Nabil et Samir affirment que le management du supermarché du « Triangle » est influencé par trois référentiels de valeurs : le management français, la culture arabo-marocaine et la morale économique musulmane. Selon eux, les valeurs managériales occidentales (françaises) sont la rigueur, l'organisation, la structure, la précision et un équilibre participatif-directif⁸¹. Parmi les valeurs arabo-marocaines, ils citent le courage, la volonté de ne pas baisser les bras, la capacité à affronter les difficultés, la culture du travail et la culture commerçante⁸², qui deviennent aussi des valeurs du supermarché halal.

Samir s'explique sur ce mélange de culture managériale « française et arabo-marocaine » :

La culture française, c'est [être] à l'heure, pas de retard. La rigueur, l'organisation, la structure sont les valeurs européennes. Ils sont très forts. C'est la réalité. Par contre, dans l'organisation de l'entreprise, les Arabes ont un peu de mal avec la précision. Par exemple, tu donnes le rendez-vous après l'*aṣr* (l'après-midi). C'est quand : à 15 h, à 16 h, à 18 h ? Donc, il faut mixer la rigueur française et la flexibilité arabo-marocaine⁸³.

On peut donc résumer cette acculturation française/occidentale et arabo-marocaine dans le système de management du « Triangle ». Concernant les valeurs morales islamiques, Samir et Nabil affirment que celles qui les guident sont l'honnêteté, la franchise, le pardon et la compassion.⁸⁴ Nabil dit : « Notre business est conforme à nos valeurs religieuses : pas de porc [ni] d'alcool. Certainement, on est influencé par notre religion dans notre travail ... »⁸⁵ Quant à Samir, il

⁸⁰ Entretiens avec Samir à Roubaix les 24 et 25 mars 2017.

⁸¹ Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

⁸² La culture marocaine spécifiquement est commerçante, précisent-ils, contrairement, par exemple, à la culture algérienne.

⁸³ Entretiens avec Samir à Roubaix les 24 et 25 mars 2017.

⁸⁴ Entretiens à Roubaix avec Nabil le 25 mars 2017 et avec Samir les 24 et 25 mars 2017.

⁸⁵ Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

affirme que ce sont la culture marocaine et les valeurs islamiques qui l'ont conduit à devenir entrepreneur :

C'est la culture marocaine et les valeurs islamiques qui me poussent à être un entrepreneur. Parce que la *tijāra*, le commerce, est *sunna*⁸⁶. Le Prophète faisait du commerce. Donc, faire du commerce, c'est se rapprocher du comportement du Prophète, [...] c'est un bon comportement, [donc] notamment, le commerce⁸⁷.

Notons au passage une manifestation emblématique de la valorisation du commerce et des affaires en islam par la figure exemplative du Prophète⁸⁸, commerçant de profession.

On voit donc trois composantes fondamentales inégalement entrelacées dans le management du supermarché : surtout le «management occidental» et la «culture arabo-marocaine», certes également les valeurs islamiques, quoique de manière moins détaillée. Aucun des six managers du «Triangle» n'affirme d'ailleurs qu'il s'agit d'un management «islamique». Pour nourrir notre argument sur la base de notre démarche praxéologique, nous nous penchons sur certains traits spécifiques de ce management révélés par notre cas d'étude.

Recrutement entre professionnalisme et question «ethno»-religieuse

Pour le recrutement, le supermarché du «Triangle» applique l'égalité au travail pour tous sans prendre en considération l'appartenance religieuse ou ethnique. Chaïb, manager du supermarché de Saint-Étienne-du-Rouvray, déclare qu'il s'agit d'être conforme à la législation française en matière de droit du travail. Celle-ci oblige, selon lui, à embaucher une personne sur la base de son expérience et de sa formation⁸⁹. Aucune allusion n'est faite aux débats qui s'agitent régulièrement en Europe et en France autour d'un statut d'«entreprise identitaire» ou d'«entreprise de tendance»⁹⁰. Une employée non musulmane, Nathalie, française d'origine

⁸⁶ Rendue par les termes «Tradition prophétique», la *Sunna* renvoie aux dires, faits et gestes du Prophète (*ḥadīth*-s).

⁸⁷ Entretiens avec Samir à Roubaix les 24 et 25 mars 2017.

⁸⁸ Cedomir Nestorovic, *Islamic Marketing: Understanding the Socio-Economic, Cultural, and Politico-Legal Environment* (Cham: Springer International Publishing, 2016), 222.

⁸⁹ Entretien avec Chaïb à Saint-Étienne-du-Rouvray le 2 mars 2017.

⁹⁰ Julien Talpin, «Lutter contre l'islamophobie ? Diversités tactiques, encadrement institutionnel et démobilitation du militantisme musulman à l'échelle locale», *Sociétés contemporaines* 127(3) (2022) : 63–93 ; Ségolène Gros de Larquier, «Viande exclusivement halal. Roubaix dépose plainte

portugaise (2^e génération), mère de famille, catholique pratiquante, est contente de travailler depuis 1999, soit une vingtaine d'années, dans ce supermarché, car elle trouve que l'ambiance y est familiale et qu'elle est payée correctement, mais surtout qu'elle est « un peu libre » dans ses horaires de travail. Elle doit en effet s'occuper de ses quatre enfants et le supermarché lui donne la possibilité de quitter le travail et d'y revenir dans la même journée, ce qui, selon ses dires, est impossible ailleurs⁹¹.

Cette politique de recrutement ouvert est partagée par les managers sur les sites de Rouen et de Roubaix. Ilyasse, manager à Rouen, déclare : « *on ne fait pas de discrimination ici pour embaucher quelqu'un* ». Il cite le cas d'un Français non musulman, Maxime, qui a travaillé pendant un certain temps et qui a quitté l'entreprise, pour un meilleur salaire⁹². De même, un jeune non musulman originaire de Côte-d'Ivoire, qui travaille dans les rayons d'alimentation générale⁹³. Dans le même esprit, les managers de Roubaix mettent eux aussi en avant le professionnalisme pour recruter les employés. Samir exige avant tout l'expérience. Il raconte le cas d'un Français « athée », Bruno, recruté en raison de son expérience, de préférence à d'autres candidats d'origine maghrébine et de confession musulmane⁹⁴. Cependant, bien que la politique du « Triangle » se veuille ouverte, il y a tout de même des préférences dans le processus de recrutement.

La majorité des employés dans les trois magasins sont des musulmans de deux origines différentes, surtout maghrébine et africaine. Cela incite à penser que, lors du recrutement, les managers ont malgré tout une « préférence ». Si, effectivement, tous les managers confirment cette tendance, elle n'est pas sans raison ... économique. D'après Chaïb, ils préfèrent recruter des musulmans. Selon lui, ceux-ci ont une meilleure connaissance du halal, par rapport à des non-musulmans⁹⁵, le halal étant un élément déjà intégré dans la vie des musulmans, garantissant pour lui *a priori* que le supermarché ne va pas « tricher » ou « tromper » des coreligionnaires en matière de produits halal. Il est concevable que des musulmans sachent mieux

contre Quick», *Le Point* 18 (février 2010) – https://www.lepoint.fr/societe/viande-exclusivement-halal-roubaix-depose-plainte-contre-quick-18-02-2010-425355_23.php#11 ; Éric Denécé, « La poussée islamiste dans les entreprises », *Sécurité globale* 14(4) (2010) : 7-18 ; Jacqueline Coignard, « À Évry, le maire contre le Franprix halal », *Libération* (9 décembre 2002) – https://www.liberation.fr/societe/2002/12/09/a-evry-le-maire-contre-le-franprix-halal_424063/

91 Entretien à Saint-Étienne-du-Rouvray le 3 mars 2017.

92 Entretien avec Ilyasse à Rouen le 1^{er} mars 2017.

93 Discussion informelle à Rouen le 28 février 2017 avec ce jeune garçon qui voulait être footballeur professionnel, mais qui a dû arrêter à cause d'un accident à la jambe et travaille dans ce supermarché halal.

94 Entretien avec Samir à Roubaix le 25 mars 2017.

95 Entretien avec Chaïb à Saint-Étienne-du-Rouvray le 2 mars 2017.

que des non-musulmans ce qui est halal, et puissent mieux répondre aux questions des clients, par exemple, sur les ingrédients de certains produits⁹⁶. Le management du personnel semble mettre l'accent sur l'identité des produits commercialisés, davantage que sur leur dimension éthique, qui reste bien entendu néanmoins sous-jacente. Sous l'angle commercial, il ne s'agit rien moins que de la prise en compte du rôle joué par la confiance entre vendeur et consommateur⁹⁷ – une des bases de la psychologie sociale étant qu'une plus grande confiance est accordée aux membres appartenant à un même groupe : l'affiliation religieuse joue ici un rôle important dans un sujet aussi sensible que le halal, par rapport auquel le consommateur doit s'en remettre au vendeur en toute confiance.

Nabil et Ilyasse avancent aussi un élément « ethnique », en l'occurrence une préférence pour les Maghrébins, plus spécifiquement les Marocains⁹⁸. Ils préfèrent recruter des Maghrébins parce qu'ils connaissent les produits. Ils peuvent donc accompagner les clients dans leurs achats, ce qui, d'après Ilyasse, manager du magasin de Rouen, est la politique du supermarché. Par exemple, les non-Maghrébins ne connaissent pas le riz en sacs de 20 kg⁹⁹, les Maghrébins connaissent les produits comme la semoule, le couscous, etc. Il est évident que, d'un point de vue commercial, il est plus profitable d'engager quelqu'un qui dispose d'une connaissance de ces produits. Pour le management du « Triangle », il ne s'agit pas de discrimination, mais de stratégie¹⁰⁰.

Il est intéressant de noter encore une autre raison donnée par Samir. Il préfère choisir des vendeurs à la fois musulmans et maghrébins, parce que cette communauté a été longtemps stigmatisée et marginalisée sur le marché du travail en France¹⁰¹. Pour valoriser ces gens, le supermarché donne la priorité à l'embauche de musulmans maghrébins. Les plus vulnérables dans cette discrimination sont les jeunes. Beaucoup de petits délinquants issus de l'immigration (de 2^e et 3^e générations) ne trouvent pas de travail à cause d'un séjour derrière les barreaux ou de démêlés avec la police. Le supermarché affirme essayer de faire preuve de sen-

96 Entretiens avec tous les managers, qui ont la même opinion.

97 Bernard Pras et Catherine Vaudour-Lagrâce, « Marketing et islam » : 198.

98 Entretiens avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2018 et avec Ilyasse à Rouen le 1^{er} mars 2017.

99 C'était le cas de Maxime, Français non musulman, selon Ilyasse et d'autres employés du magasin de Rouen.

100 Entretien avec Ilyasse à Rouen le 1^{er} mars 2017. On comparera avec le cas des commerces chinois, indiens ou turcs en France, où les managers préfèrent recruter des compatriotes parce qu'ils connaissent les produits de leurs pays respectifs (cf. Yu-Sion Live, « Les Chinois de Paris depuis le début du siècle. Présence urbaine et activités économiques », *Revue européenne de migrations internationales* 8(3) (1992) : 155–173 ; Emmanuel Ma Mung Kuang, « Le commerce ethnique des immigrés chinois en France », *Approches Asie* 17 (2000) : 55–64.

101 Entretien avec Samir à Roubaix le 25 mars 2017.

sibilité humaine. Un de ces jeunes qui travaille au supermarché a fait plusieurs séjours en prison pour consommation de cannabis et violences. Il lui était très difficile, voire impossible selon lui, de trouver un travail au regard de sa condition : échec scolaire et délinquance. Il est heureux d'avoir été accepté par le supermarché, car il est sorti du monde « sombre ». Maintenant, il peut aider sa famille¹⁰². Une fois encore, ce n'est pas directement une référence religieuse qui est mobilisée comme critère de modélisation d'un management inspiré de l'islam, mais bien une logique de sensibilité à la marginalisation et à la stigmatisation.

Pour confirmer cette observation d'un management non centré sur la normativité religieuse islamique, une question centrale est de vérifier si, dans le processus de recrutement, les managers mettent ou non des conditions liées à l'observance de pratiques rituelles islamiques. Par exemple, est-ce que les managers vérifient si les candidats qu'ils recrutent savent lire le Coran ou non, s'ils font la prière cinq fois par jour ou non, s'ils consomment de l'alcool ou non ? Les managers des trois magasins excluent absolument toute question ou observation à propos des pratiques religieuses des futurs employés, pratiques dont ils affirment qu'elles relèvent de la vie privée¹⁰³. En d'autres termes, la piété d'un futur employé n'est nullement prise en compte dans le processus de recrutement. Le management décide d'embaucher quelqu'un selon son expérience et sa compétence et non pas d'après la rectitude de ses pratiques islamiques¹⁰⁴.

Productivité des employés et bien-être sur le lieu de travail

L'avènement de sociétés de plus en plus multiculturelles a mené à des études sur l'importance de l'aménagement de la diversité, notamment aux plans religieux et

102 Discussion informelle à Roubaix le 26 décembre 2016, durant la pause-café, avec un jeune (d'une vingtaine d'années, de 3^e génération) qui a échoué à l'école en raison de son indocilité.

103 Entretien avec tous les managers du supermarché halal du « Triangle » : ils nous ont donné la même réponse.

104 C'est la qualité de son travail durant sa période d'essai qui conduira l'employé à se voir proposer un contrat à durée déterminée (CDD), entre 6 mois et 2 ans maximum (cf. entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2018). Une fois qu'un employé est recruté avec un contrat à durée indéterminée (CDI), il peut souscrire à une mutuelle et peut bénéficier d'une remise sur certains produits vendus par le supermarché (cf. entretiens avec Mourad, responsable du magasin de Saint-Étienne-du-Rouvray, le 2 mars 2017, et avec Ilyasse, le 1^{er} mars 2017). À Rouen, les managers offrent même le déjeuner aux employés, selon une tradition instaurée par le fondateur du supermarché Ahmed (nous avons observé cette pratique et avons nous-même été invité à déjeuner avec le patron et les employés, le 4 mars 2017).

spirituel, dans les organisations, notamment sur le lieu de travail¹⁰⁵. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'aménager, au sein d'une entreprise qualifiée «de tendance» ou «identitaire»¹⁰⁶, le travail d'une minorité (religieuse / «ethnique») partie prenante de cette diversité au sein de la société majoritaire : nous y retrouvons les mêmes problématiques d'adaptation et de performance au niveau de l'organisation et d'épanouissement et de bien-être au niveau des travailleurs.

Au «Triangle», autant la pratique religieuse n'est-elle pas exigée, autant se voit-elle facilitée. Pour maintenir ce que le management vise en termes de productivité des employés et de bien-être au travail, *premièrement*, les gérants donnent toute liberté pour pratiquer les obligations rituelles musulmanes (*'ibādāt*). Les employés peuvent donc observer les prières de midi (*ẓuhr*) et de l'après-midi (*'aṣr*), celle du vendredi (*jum'a*), «faire le ramadan» (en rompant quotidiennement le jeûne en fin de journée durant ce mois) et célébrer les deux grandes fêtes musulmanes que sont *'īd al-fiṭr* (fête pour la fin du mois de jeûne du Ramadan) et *'īd al-aḍḥā* (Fête du Sacrifice). Pour le management, libérer les employés de sorte qu'ils puissent exercer leurs pratiques rituelles influence favorablement leur productivité. Samir, le co-gérant du magasin de Roubaix, explique :

Si tu laisses la liberté aux employés de pouvoir pratiquer leur religion comme ils veulent, c'est aussi pour qu'ils soient épanouis dans leur lieu de travail et donc tu vas augmenter psychologiquement l'intégration des gens dans l'équipe [du] magasin, et la suite logique [est que] tu vas augmenter leur productivité¹⁰⁷.

Le management du supermarché veut que les salariés qui y travaillent soient heureux. S'ils sont heureux, ils travailleront bien. Le bien-être au travail augmente la productivité. Samir insiste : «Je préfère que les gens travaillent ici et qu'ils se sentent bien pour qu'ils soient productifs¹⁰⁸.» Pour le management, il n'y a nul problème à donner dix minutes à un employé pour la prière en dehors du temps de repos¹⁰⁹. Par exemple, Abdul Id (37 ans) et Abdessalam (28 ans), Français d'origine marocaine, nous affirment qu'ils sont très contents de travailler dans le

105 Charles B. Schaeffer et Jacqueline S. Mattis, «Diversity, Religiosity, and Spirituality in the Workplace», *Journal of Management, Spirituality & Religion* 9(4) (2012): 317-333.

106 Julien Talpin, «Lutter contre l'islamophobie ? Diversités tactiques, encadrement institutionnel et démobilisation du militantisme musulman à l'échelle locale» ; Ségolène Gros de Larquier, «Viande exclusivement halal. Roubaix dépose plainte contre Quick» ; Éric Denécé, «La poussée islamiste dans les entreprises» ; Jacqueline Coignard, «À Évry, le maire contre le Franprix halal».

107 Entretien avec Samir à Roubaix le 24 mars 2017.

108 Entretien avec Samir à Roubaix le 24 mars 2017.

109 Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

supermarché parce qu'ils peuvent y faire la prière¹¹⁰. Cette politique semble ignorée dans des entreprises « neutres » ou « laïques » où la religion ne peut pas entrer sur le lieu de travail. Ainsi, un autre employé, Zohair (25 ans), a quitté son ancien travail, parce qu'aucun moment pour la prière ne lui y était accordé. Il expose :

Je n'avais pas du tout le temps pour faire la prière. J'ai respecté la règle, mais je n'étais pas content. Ici, je peux faire la prière comme je veux et quand je veux. Je suis très heureux de travailler ici. Je peux pratiquer ma religion, mais, en même temps, on est professionnel¹¹¹.

Concernant le jeûne, on l'a mentionné, les employés du supermarché peuvent « faire le ramadan¹¹² ». Ce qui singularise les supermarchés du « Triangle » tient à ce qu'aucune négociation ne doit se faire entre employés, par exemple, pour la rupture du jeûne (*iftār*) si celle-ci tombe durant les heures de travail. Tous les managers, musulmans, gèrent en conséquence le fonctionnement du magasin durant le Ramadan. Ainsi, ils donnent à tous les employés le temps nécessaire pour rompre le jeûne au moment du *maghrib* (le coucher du soleil). Le management offre aussi une collation pour la rupture du jeûne. Enfin, le management veille à respecter les employés durant ce mois particulier pour les musulmans, comme en témoigne Fathi, qui travaille depuis 2015 dans le magasin de Roubaix¹¹³.

Il en va de même pour d'autres usages musulmans, comme le port de la barbe. Dans les grandes surfaces, se faire pousser la barbe est souvent mal vu et perçu comme un acte de fondamentalisme religieux, un signe ostentatoire de radicaux ou d'extrémistes. Ce n'est pas le cas dans les supermarchés du « Triangle ». Basaid, qui travaille depuis 2014 dans le magasin de Roubaix, se dit heureux non seulement parce qu'il est payé correctement et a un patron « gentil », mais aussi qu'il peut faire la prière et porter la barbe¹¹⁴. Pratiquer sa religion, tout en vivant dans un pays laïc comme la France, n'est pas facile pour la majorité des employés des trois magasins. Dans le supermarché halal, Basaid peut laisser pousser sa barbe sans avoir peur d'être stigmatisé¹¹⁵. Il peut rester lui-même, tout en respectant la loi française.

110 Entretiens avec Abdul Id et Abdessalam à Roubaix le 28 février 2017.

111 Entretien avec Zohair à Rouen le 1^{er} mars 2017.

112 Bien entendu, dans les autres entreprises en France, les employés musulmans peuvent « faire le ramadan », mais les managers ne veulent pas le savoir et il n'y a donc pas de traitement spécifique pour les intéressés, entretiens avec plusieurs personnels du « Triangle », courant 2016 & 2017.

113 Entretien avec Fathi à Roubaix le 25 mars 2017.

114 Entretien avec Basaid à Roubaix le 24 mars 2017.

115 Entretien avec Basaid à Roubaix le 24 mars 2017.

Sur ces différents aspects, le management facilite donc la liberté de pratiquer la religion musulmane au sein du supermarché en évoquant chaque fois combien cela augmente la productivité de salariés motivés¹¹⁶. Le bien-être au travail est pour cela la priorité du management. Ainsi, en plus du temps pour la prière, le management a aussi aménagé une petite salle de prière dans les trois magasins¹¹⁷. Toutefois, quand il y a affluence de clients dans le magasin, surtout à certaines périodes, le management insiste pour donner la priorité aux clients¹¹⁸. Dans ce cas-là, les employés combinent les deux prières (*jama'*) et s'organisent pour se répartir à tour de rôle entre ceux qui vont prier et ceux qui restent à leur poste. Nous avons ici une illustration de la manière dont le système de croyances et de pratiques religieux est « réaménagé, c'est-à-dire réajusté – ce qui ne veut pas dire affaibli – à mesure qu'il [est] plus ou moins mis en question par les intérêts économiques de l'entreprise¹¹⁹ ».

Deuxièmement, un tel management tire fierté de créer un bon climat dans le magasin. Les managers entretiennent une atmosphère à la fois familiale et amicale. Par exemple, deux des magasins, ceux de Rouen et de Saint-Étienne-du-Rouvray, offrent aux employés du thé et du café avec une collation ou un goûter. Cette pratique rapproche les managers et les employés. Presque tous les employés rencontrés affirment leur satisfaction de travailler dans cette entreprise, parce qu'ils trouvent que l'ambiance y est très conviviale. Cette ambiance familiale fait partie de la politique héritée du fondateur Ahmed. En hiver – saison à laquelle le lever du soleil se produit plus tard –, les employés font la prière du matin ensemble avant l'ouverture du magasin, ce qui rend l'ambiance fraternelle. Cette ambiance est ressentie par presque tous les employés¹²⁰. Les clients eux aussi la

116 Entretien avec Samir à Roubaix le 24 mars 2017. Pour le management, avec 15 employés heureux et productifs, l'entreprise fait des économies. En effet, 15 personnes motivées travaillent mieux que 20 moins motivées qui ne se sentent pas bien dans leur peau.

117 À l'exception du magasin de Roubaix, les managers ont décidé de fermer la salle de prière, parce que les employés ne pouvaient entretenir la propreté du lieu, qu'ils avaient transformé en salle commune à tout faire. Ils font donc la prière ailleurs dans le magasin.

118 Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

119 Hicham Benaïssa, « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France » : 122.

120 À l'exception d'un employé qui travaille depuis 2012, rencontré et interviewé dans un magasin du « Triangle ». Il n'est pas content de travailler dans ce supermarché. D'après lui, le patron est très strict et n'accorde pas de repos, car il faut toujours travailler davantage pour augmenter les bénéfices. On ne tarde pas à comprendre pour quelle raison il n'est pas content. D'abord, parce que la plupart des employés sont d'origine marocaine, alors que lui est d'origine algérienne. La majorité des employés sont jeunes, alors que lui a plus de 60 ans. D'où une certaine jalousie due à l'âge et au pays d'origine. Il travaille dans ce supermarché, parce qu'il n'a pas d'autre choix (entretien et observation le 28 février 2017).

ressentent¹²¹. Comme on l'a souligné plus haut, ils expriment se sentir bien quand ils font des courses dans les magasins du «Triangle». Ils rapportent que l'ambiance y est chaleureuse, contrairement à ce qu'il en est dans la grande distribution, où il n'y a pratiquement pas de relations «familiales» ou «amicales» entre clients et employés.

Toutefois, pour Nabil et Samir, bien que la politique du supermarché ait pour visée la création d'une ambiance de bien-être sur le lieu de travail, le management doit pouvoir mettre des limites. Si un employé les dépasse, un rappel à l'ordre est systématique. Le cas échéant, Samir lui dira directement : «Je suis gentil, mais tu dois travailler correctement et professionnellement. Je suis ton patron et tu es mon employé. Il y a des limites quand même¹²².» Quant à Nabil, il préfère appeler un employé à venir dans son bureau pour lui dire qu'il n'apprécie pas ce qu'il fait¹²³. On entrevoit à travers ces formules combien le management combine différents systèmes : occidental/français, maghrébin et islamique.

Troisièmement, le management du supermarché entend faciliter la réalisation de soi de chaque employé. Il s'agit de veiller à ce que le supermarché halal convienne aux valeurs et aux attentes personnelles de ses employés. Mohsin, qui a été parmi les premiers employés du «Triangle», affirme qu'il est content de travailler dans cette entreprise, que le fait de travailler dans un environnement «islamique» convient à ses attentes¹²⁴. Il travaille avec des collègues musulmans qui ont les mêmes obligations religieuses. Donc, s'il «s'égare» un peu du chemin de l'islam, par exemple, s'il oublie de faire la prière, la présence d'autres employés musulmans le lui rappelle tacitement et le «réoriente» implicitement en tant que musulman qui doit faire la prière. Isham, qui y travaille depuis 2016, pense qu'il peut s'y réaliser. Travailler dans le supermarché halal répond à ses attentes sur les plans matériel et spirituel. Il affirme qu'il reçoit un salaire «halal» parce qu'il travaille dans un supermarché halal. Il pense qu'il sert la communauté musulmane en travaillant ici, ce qui est son souhait. De plus, il a le sentiment qu'il fait la *da'wa* (prédication islamique) en travaillant au supermarché¹²⁵.

Se sentir respecté par les managers et par les collègues de travail compte dans la satisfaction des attentes des salariés et représente une des formes de réalisation de soi. Les employés ressentent qu'ils sont respectés non seulement pour ce qu'ils font, mais aussi pour ce qu'ils sont. Fedwa, stagiaire, pense que c'est la première

121 Beaucoup de clients interviewés, dans trois magasins du «Triangle», nous ont affirmé que l'ambiance y était très familiale.

122 Entretien avec Samir à Roubaix le 24 mars 2017.

123 Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

124 Entretien avec Mohsin (en français et parfois en arabe), le 25 mars 2017.

125 Entretien avec Isham (en arabe), le 25 mars 2017.

fois qu'elle se sent respectée. Elle a déjà travaillé en tant que stagiaire dans plusieurs entreprises, mais ne s'est jamais sentie respectée par ses collègues qui, selon elle, voyaient seulement en elle la stagiaire (son statut) et non son travail (ses qualités). Dans le cadre du supermarché halal, elle peut travailler comme elle veut (tout en respectant bien sûr les consignes) pour appliquer ce qu'elle a appris. Le management du «Triangle» la laisse libre de le faire parce qu'il la considère comme une employée à part entière. D'après Fedwa, le statut de stagiaire est mal perçu et rabaissé dans d'autres entreprises, mais, au «Triangle», on la respecte¹²⁶. Ses conditions de travail dans le cadre de son stage répondent à ses attentes et lui permettent de l'accomplir conformément à ses capacités et ses compétences.

Commande des marchandises, contrôle des produits et maintien de la qualité

Les acteurs impliqués dans la gestion du commerce indiquent que la règle prioritaire est d'assurer la qualité halal des produits vendus dans le supermarché, qu'il s'agisse de commander les marchandises, contrôler les produits ou maintenir leur qualité. Le management du «Triangle» a développé sa propre pratique pour s'assurer de la «halalité» de la viande et du poulet dans les trois magasins. Pour vérifier que la viande et le poulet soient bien halal, les managers se déplacent personnellement chez leurs fournisseurs. Ils observent, vérifient et communiquent avec les bouchers et responsables d'abattoir pour s'assurer directement que tout soit fait pour respecter les prescriptions islamiques. Le supermarché halal s'approvisionne en viande et en poulet dans différents abattoirs en France, en Belgique, aux Pays-Bas, et parfois en Angleterre. Nabil, par exemple, rapporte qu'il visite les abattoirs au début du contrat avec un fournisseur et s'y rend ensuite une fois par an à l'improviste. Il peut venir à tout moment pour voir si l'abattoir respecte l'abattage rituel islamique¹²⁷.

En dehors de la viande et du poulet, le management donne des instructions aux employés de sorte à ce qu'aucun des produits vendus ne contienne d'alcool¹²⁸. Par exemple, la galette des rois, d'après Nabil, contient en général de l'alcool, mais,

¹²⁶ Entretien avec Fedwa, le 24 mars 2017.

¹²⁷ Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017.

¹²⁸ Nous avons vérifié nous-même que la majorité des produits vendus au supermarché est bien halal. Certains produits sont labélisés halal par des organisateurs de la certification, certains sont indiqués seulement par le label halal écrit en arabe ou en alphabet latin et d'autres sont vérifiés au niveau de leurs ingrédients.

dans le supermarché halal, elle n'en contient pas¹²⁹. Une autre question est la disponibilité des produits de qualité halal, comme, par exemple, le vinaigre, et d'autres articles spécifiques qui nécessitent de l'alcool ou d'autres mélanges de produits d'origine animale. Des solutions sont trouvées avec l'aide d'oulémas, qui sont consultés par les responsables des entreprises halal. Par exemple, un membre de l'unité de gestion du supermarché a expliqué comment ils ont résolu le problème du vinaigre. D'après Nabil, les oulémas marocains ont deux avis différents : certains le déclarent *ḥarām* (non permis) et d'autres *ḥalāl* s'il contient moins de 3 % d'alcool. Le management du supermarché halal a décidé de suivre le deuxième avis, c'est-à-dire de le tenir pour halal à la condition indiquée¹³⁰.

En règle générale, le responsable de chaque magasin commande les produits. Quand les produits arrivent, des employés les contrôlent et vérifient que la livraison ne contient ni alcool ni porc. Les produits qui arrivent pour la première fois sont soumis à un contrôle et une vérification. Si ces produits sont déjà connus, ils peuvent passer directement dans la salle de stockage. Les employés vérifient les ingrédients des produits et s'assurent notamment qu'ils sont exempts d'éventuels additifs alimentaires d'origine porcine, parmi les additifs référencés selon la nomenclature en « code E » de l'Union européenne, dont les employés disposent. S'ils ne sont pas sûrs, ils se renseignent sur un moteur de recherche comme Google, ou appellent d'autres collègues musulmans. S'il y a finalement des produits non halal et que ce n'est la faute ni du producteur ni du fournisseur, deux options se présentent : ceux-ci sont soit jetés, soit font l'objet de dons à des non-musulmans. C'est le cas, par exemple, rapporte-t-on, des boissons au gingembre qui contiennent de l'alcool.

Aux yeux des managers, c'est par « responsabilité envers les musulmans » qu'il s'impose de vérifier les produits¹³¹. Les responsables de magasin, comme Mahmoud pour celui de Roubaix¹³² et Mourad pour celui de Saint-Étienne-du-Rouvray,¹³³ vérifient et contrôlent toujours tous les produits à plusieurs reprises pour s'assurer que tout est conforme. Les responsables de rayon contrôlent eux aussi les produits et s'assurent qu'ils sont bien halal. Par exemple, pour les yaourts, un employé vérifie systématiquement s'ils contiennent ou non de la gélatine porcine. Si un produit non conforme a été mis en rayon, il est immédiatement retiré après

129 Entretien avec Nabil à Roubaix le 24 décembre 2016.

130 Entretien avec Nabil à Roubaix le 25 mars 2017. Il nous a emmené voir et vérifier les vinaigres en question.

131 Entretien avec Mohsin, le 24 mars 2017.

132 Entretien avec Mahmoud, le 24 mars 2017.

133 Entretien avec Mourad, le 2 mars 2017.

confirmation par certaines sources que le produit n'est pas halal.¹³⁴ Comme des produits non halal pénètrent parfois dans le magasin, notamment en raison d'additifs alimentaires d'origine porcine (cf. *supra*), le management préfère se fournir auprès de producteurs de produits halal comme Saadi, Isla Délice, Réghalal et autres. Si des produits ne proviennent pas de producteurs connus, le management se renseigne auprès des fournisseurs. Le contrôle et la vérification des produits sont donc l'affaire de tous les employés¹³⁵. Ilyasse, le co-manager du magasin de Rouen, expose :

D'abord, on travaille avec des fabricants qui produisent halal ; [pour les] bonbons, on travaille avec Haribo, [...] pour toute la charcuterie, avec Isla Délice, Réghalal, Herta, etc. Après, il y a des fournisseurs qui nous informent si c'est halal ou pas. Ensuite, [en] interne, c'est nous qui travaillons, [...] vérifions, des employés vérifient s'il y a des gélatines de porc ou pas¹³⁶.

Le management souligne ainsi méticuleusement faire ce qu'il faut pour assurer des commandes conformes aux principes « halal » : contrôler, vérifier et maintenir en l'état tous les produits à vendre dans le supermarché pour assurer aux clients qu'ils soient bien halal et faciliter la vie des musulmans en France, poursuit Ilyasse :

En France, ce n'est pas facile de trouver un supermarché où on trouve, à part des légumes ou des fruits, tout [...] halal, [...] 100 % halal. On donne la garantie que tous les produits ici sont halal. Les gens ne se soucient pas de se demander si les produits qu'ils achètent sont halal ou pas. Ils ne se cassent pas la tête [de] savoir [s'ils sont] halal ou pas. Ils n'ont pas besoin de regarder sur la pochette ou [au dos] de l'emballage pour s'assurer [qu'il n'y a pas de] porc. [Ainsi d]onc, les clients peuvent acheter [avec sûreté] des produits halal¹³⁷.

134 Entretien avec Fathi, le 24 mars 2017.

135 Le respect des autres exigences sanitaires liées au commerce alimentaire est également rapporté, de façon accessoire au regard de la thématique des entretiens. Ainsi, une fois que la date de péremption est dépassée, les produits sont jetés à la poubelle. Concernant les produits secs, on vérifie s'ils peuvent toujours être vendus. Des employés contrôlent la température de la viande et de la charcuterie (cf. entretien avec Fedwa, le 24 mars 2017). Pour le stockage, ils vérifient si des produits sont épuisés et s'ils doivent en repasser commande. Concernant l'hygiène de la chaîne « Le Triangle », celle-ci est soumise, comme tout commerce d'alimentation, aux inspections des services préfectoraux (cf. *La Voix du Nord*, « Commerce halal : le supermarché le Triangle pas très carré sur l'hygiène » (4 novembre 2016) ; <http://www.lavoixdunord.fr/archive/recup/69192/article/2016-11-04/commerce-halal-le-supermarche-le-triangle-pas-tres-carre-sur-l-hygiene#>).

136 Entretien avec Ilyasse à Rouen le 1^{er} mars 2017.

137 Entretien avec Ilyasse à Rouen le 1^{er} mars 2017.

Conclusion

Notre étude de cas se veut une contribution à l'étude des pratiques économiques musulmanes en France et, plus largement, à l'éclairage du phénomène d'« islam de marché », de « marchandisation / marketisation » « de Dieu / du religieux » dans le régime de « marché global », dont il est une manifestation, avec les spécificités qui lui sont propres.

Nous avons documenté comment un projet entrepreneurial pouvait déplacer et transformer la relation à la normativité islamique (*ḥalāl*). Nous avons rendu compte, à travers de nombreux entretiens au sein de la chaîne française de supermarchés halal « Le Triangle », de la manière dont les acteurs reconstruisent le rapport vécu de l'entreprise à la normativité islamique. Il a contribué à expliciter la diversité des manières dont, dans un contexte de mobilité sociale basée sur la réussite économique, la référence à l'islam et à la tradition musulmane peut servir de régulateur dans des processus complexes de formation des normes. Grâce à leurs connaissances et à leur expérience du marketing moderne, les managers y ont introduit des valeurs religieuses et « ethniques », développé un supermarché et attiré davantage de clients. On peut donc dire de ce point de vue qu'ils ont « marchandisé » l'islam dans l'intérêt de leur activité économique. C'est l'intelligence socio-économique du propriétaire-dirigeant qui a voulu s'engager dans le commerce moderne en suivant son éthique et sa morale religieuses. Ce n'est pas le conservatisme ou le fondamentalisme religieux qui apparaissent comme le moteur qui aurait poussé à mettre en pratique l'éthique islamique dans le marketing, mais sa créativité dans l'utilisation des valeurs éthiques et religieuses au bénéfice de son entreprise, en utilisant le label « halal » pour attirer les clients et satisfaire leur demande.

Au-delà de la « marchandisation » de l'islam par la qualification religieuse des produits commercialisés et leur marketing, on a pu observer deux autres déplacements qui pourraient sembler contradictoires et qui sont en tout cas au cœur de la complexité du cas étudié. *D'une part*, le succès du « Triangle » comme commerce « ethnique » confirme un rapport ambigu entre référence religieuse et contexte « ethno »-culturel, voire plus largement entre normativité et identité. L'ambiance marquée par la musique, les senteurs et la langue surplombe le rapport à la conformité religieuse. Des clients – musulmans et non musulmans – côtoient des employés – musulmans et non musulmans –, dans un cadre culturel qui reconstitue un entre-soi selon des modalités autres que formellement religieuses. L'ethnisation culturelle dilue l'éthicisation religieuse et en déstabilise la normativité dans un univers plus large. *D'autre part*, lorsque le regard est porté non plus sur les produits ou leur contexte de mise à disposition d'une clientèle (élargie), mais

bien sur le management des ressources humaines, le contraste s'est révélé assez grand entre deux façons de se référer à la norme religieuse. On relève d'abord la minoration de la référence religieuse dans la gestion *formelle* du personnel (absence de critères religieux de sélection et de contrôle d'observance de pratiques y relatives, disponibilité quant à donner leur chance à des jeunes souvent victimes de marginalisation et de discriminations) et de l'entreprise (absence de revendication d'un statut spécifique). Tout au contraire, c'est la majoration indirecte de ce même référent religieux qui émerge dans l'accommodement *informel* des usages des salariés. La facilitation constante des usages que les acteurs lient à des références islamiques est traduite et justifiée comme conditions de bien-être au travail et de productivité de travailleurs motivés. Et nullement comme une contrainte propre à une entreprise formellement religieuse.

La contradiction semble se résoudre dans un équilibre qui se cherche entre différentes formes de management : « française », « maghrébine » ou « selon des valeurs éthiques (religieuses) ». Ces perspectives ont en commun de disqualifier tout rapport à des normes formalisées. De ce point de vue, l'entreprise apparaît comme une communauté humaine qui vit spontanément un certain nombre de valeurs et de pratiques qui constituent le soubassement de la performance commune, mais ne sont en rien des obligations ou des impositions. Le rapport direction-employés demeure lui-même ferme, mais là encore détaché de référence normative formelle. Un management paternaliste s'articule à une normativité religieuse reléguée à l'arrière-plan.

La présente recherche, qui s'est concentrée sur l'analyse de l'auto-compréhension de la communauté de travail de la chaîne de supermarchés halal « Le Triangle », montre en définitive qu'un projet économique, plutôt que fondamentaliste, conduit à combiner différents niveaux de rapports à la normativité religieuse. Seul l'avant-plan halal de la qualification des produits demeure sujet à des références vécues ou affichées comme formellement normatives. En revanche, les relations de travail se trouvent détachées de tout rapport formel à une normativité religieuse spécifique. Seules des valeurs informelles et des usages volontaires viennent structurer ce qui est présenté comme un arrière-plan, mais dont on comprend, à travers les propos tenus, qu'il est tenu pour moteur de succès. Le bien-être individuel et collectif en est présenté comme la clé et le fruit, loin de cadrages normatifs univoquement religieux, mais participant du régime de « marché global », fait de valorisation de l'accomplissement de soi dans l'entreprise et la réussite individuelles dans un contexte compétitif, en convergence éthique avec une orientation et une expressivité religieuses de vie pourvoyeuse de sens, dans une perspective de salut, dès ici-bas et maintenant.

Bibliographie

- Adas, Emin Baki. «The Making of Entrepreneurial Islam and the Islamic Spirit of Capitalism». *Journal for Cultural Research* 10(2) (2006): 113–137.
- Benaïssa, Hicham. «Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France». *Entreprises et histoire* 81(4) (2015) : 111–125.
- Bergeaud-Blackler, Florence. *Le Marché halal ou l'invention d'une tradition*. Paris : Seuil, 2017.
- Boubekeur, Amel. «Islamic Business and Muslim Entrepreneurs Networks in Europe: Performing Transnational Modernity». *Contemporary Islam* 10(3) (2016): 421–432.
- Branine, Mohamed et David Pollard. «Human Resource Management with Islamic Management Principles: A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management». *Personnel Review* 39(6) (2010): 712–727.
- Burgat, François. *L'Islamisme en face*. Paris : La Découverte, 2007.
- Coignard, Jacqueline. «À Évry, le maire contre le Franprix halal». *Libération* (9 décembre 2002) – https://www.liberation.fr/societe/2002/12/09/a-evry-le-maire-contre-le-franprix-halal_424063/
- Denécé, Éric. «La poussée islamiste dans les entreprises». *Sécurité globale* 14(4) (2010), 7–18.
- d'Iribarne, Philippe. «Islam et management. Le rôle d'un univers de sens». *Revue française de gestion* 171(2) (2007), 141–156.
- Gauthier, François. *Religion, Modernity, Globalisation: Nation-State to Market*. London: Routledge, 2020.
- Gros de Larquier, Ségolène. «Viande exclusivement halal. Roubaix dépose plainte contre Quick». *Le Point* (18 février 2010) – https://www.lepoint.fr/societe/viande-exclusivement-halal-roubaix-depose-plainte-contre-quick-18-02-2010-425355_23.php#11
- Gundolf, Katherine et Frank Janssen (dir.). *Entrepreneuriat, spiritualité et religion. Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?*, Louvain-la-Neuve : De Boeck, 2021.
- Haenni, Patrick. *L'Islam de marché : l'autre révolution conservatrice*. Paris : Seuil, 2005.
- Id Yassine, Rachid. «The Eclectic Usage of Halal and Conflict of Authority», in *Islam and the Public Controversy in Europe*, ed. Nilüfer Göle. London: Routledge, 2013: 173–186.
- Kepel, Gilles. *Quatre-Vingt-Treize*. Paris : Gallimard, 2014.
- Kitiarsa, Pattana. «Introduction. Asia's Commodified Sacred Canopies», in *Religious Commodifications in Asia: Marketing Gods*, ed. Pattana Kitiarsa. London/New York: Routledge, 2008: 1–12.
- Kuran, Timur. «The Discontents of Islamic Economic Morality». *American Economic Review* 86(2) (1996): 438–442.
- Live, Yu-Sion. «Les Chinois de Paris depuis le début du siècle. Présence urbaine et activités économiques». *Revue européenne de migrations internationales* 8(3) (1992) : 155–173.
- Madoui, Mohamed. *Entrepreneurs issus de l'immigration maghrébine : de la stigmatisation à la quête de la reconnaissance sociale*. Montreuil : Aux lieux d'être, 2008.
- Madoui, Mohamed. «Islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management». *Regards croisés sur l'économie* 19 (2016) : 178–191.
- Ma Mung Kuang, Emmanuel. «Le commerce ethnique des immigrés chinois en France». *Approches Asie* 17 (2000), 55–64.
- Nestorovic, Cedomir. *Islamic Marketing: Understanding the Socio-Economic, Cultural, and Politico-Legal Environment*. Cham: Springer International Publishing, 2016.
- Nyoto-Feillard, Gwenaél. *L'Islam et la réinvention du capitalisme en Indonésie*. Paris : Karthala/IISMM, 2012.
- Obadia, Lionel. *La Marchandisation de Dieu. L'économie religieuse*. Paris : CNRS Éditions, 2013.

- Pécoud, Antoine. «Immigration, entreprenariat et ethnicité». *Métropoles* 11 (2012) – <https://metropoles.revues.org/4560>
- Pras, Bernard. «Management et islam. Vers une convergence de valeurs». *Revue française de gestion* 171(2) (2007), 91–95.
- Pras, Bernard et Vaudour-Lagrâce, Catherine. «Marketing et islam. Des principes forts et un environnement complexe». *Revue française de gestion* 171(2) (2007) : 195–223.
- Rice, Gillian. «Islamic Ethics and the Implications for Business». *Journal of Business Ethics* 18(4) (1999): 345–358.
- Rudnyckij, Daromir. «Market Islam in Indonesia». *The Journal of the Royal Anthropological Institute* 15 (2009): 183–201.
- Schaeffer, Charles B. et Mattis, Jacqueline S. «Diversity, religiosity, and spirituality in the workplace». *Journal of Management, Spirituality & Religion* 9(4) (2012) : 317–333.
- Talpin, Julien. «Lutter contre l'islamophobie ? Diversités tactiques, encadrement institutionnel et démobilisation du militantisme musulman à l'échelle locale». *Sociétés contemporaines* 127(3) (2022): 63–93.
- Weir, David. «Some Sociological, Philosophical and Ethical Underpinnings of an Islamic Management Model». *Journal of Management, Spirituality & Religion* 1(2) (2004): 224–242.