



RELIGIO

LOUIS-LÉON CHRISTIANS,
RAPHAËL MATHIEU LEGAULT-LABERGE,
WALTER LESCH ET PIERRE C. NOËL (DIR.)

La responsabilité sociale des entreprises à l'égard des cultures, des religions et des convictions

PUL PRESSES
UNIVERSITAIRES
DE LOUVAIN

La responsabilité sociale des entreprises à l'égard des cultures, des religions et des convictions

La responsabilité sociale des entreprises à l'égard des cultures, des religions et des convictions

Sous la direction de
Louis-Léon Christians,
Raphaël Mathieu Legault-Laberge,
Walter Lesch
et Pierre C. Noël

PUL PRESSES
UNIVERSITAIRES
 DE LOUVAIN

Publié avec le soutien de



© Presses universitaires de Louvain, 2023

<http://pul.uclouvain.be>

Dépôt légal : D/2023/9964/11

ISBN : 978-2-87558-348-0

ISBN pour la version numérique (pdf) : 978-2-87558-349-7

Imprimé en Belgique par CIACO scrl – n° d'imprimeur : 105034

Tous droits de reproduction, d'adaptation ou de traduction, par quelque procédé que ce soit, réservés pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur ou de ses ayants droit.

Illustration de couverture : Intérieur du campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke, photographie de W. Lesch

Couverture : Marie-Hélène Grégoire

www.i6doc.com, l'édition universitaire en ligne

Distribution :

France – Librairie Wallonie-Bruxelles

46 rue Quincampoix - 75004 Paris

Tél. 33 1 42 71 58 03

librairie.wb@orange.fr

Belgique, Luxembourg et Pays-Bas – MDS Benelux

Zoning de Martinrou

Rue du Progrès 1

6220 Fleurus, Belgique

Tél. 32 71 60 05 20

service.clients@mds-benelux.com

Reste du monde – Diffusion universitaire CIACO (DUC)

Grand-Rue, 2/14

1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

Tél. 32 10 45 30 97

duc@ciaco.com

Collection « Religio »

sous la direction d'Olivier Riaudel et de Geert Van Oyen

Présentation de la collection

La collection « Religio » aborde les questions relatives aux religions et spiritualités en favorisant un dialogue entre les sciences théologiques (dogmatique, droit canon, exégèse, fondamentale, éthique, liturgique et pratique) et les sciences des religions (anthropologie, art, droit, histoire, philosophie, sociologie). La collection ouvre un espace à la prise en compte des questions religieuses dans le monde contemporain. Elle vise un public universitaire et pluridisciplinaire, curieux et ouvert.

Comité éditorial

Hans Ausloos (UCLouvain – exégèse de l'Ancien Testament)
Mehdi Azaiez (UCLouvain – islamologie)
Benoît Bourguine (UCLouvain – théologie dogmatique)
Louis-Léon Christians (UCLouvain – droit des religions)
Philippe Cornu (UCLouvain – bouddhisme et sciences des religions)
Henri Derroitte (UCLouvain – théologie pratique et didactique)
Éric Gaziaux (UCLouvain – éthique théologique)
Dominique Jacquemin (UCLouvain – éthique théologique)
Jean Leclercq (UCLouvain – philosophie et sciences des religions)
Walter Lesch (UCLouvain – éthique et sciences des religions)
Olivier Riaudel (UCLouvain – théologie fondamentale)
Vassilis Saroglou (UCLouvain – psychologie de la religion)
Olivier Servais (UCLouvain – socio-anthropologie)
Geert Van Oyen (UCLouvain – exégèse du Nouveau Testament)

Comité scientifique international

Le comité scientifique est composé de l'ensemble des membres académiques de l'Institut RSCS et de la Faculté de théologie de l'Université catholique de Louvain, auxquels s'ajoutent une vingtaine de membres étrangers.
Les ouvrages de la collection sont soumis à un *peer review* en double aveugle.

Déjà parus dans la collection « Religio »

Henri DERROITTE et Diane DU VAL D'ÉSPREMENIL (dir.), *Un cours de religion pour quoi ? Vécu et attentes des élèves du secondaire en Belgique francophone*

Guy JOBIN, Alain LEGAULT et Nicolas PUJOL (dir.), *L'accompagnement de l'expérience spirituelle en temps de maladie*

Arnaud JOIN-LAMBERT, Paul SERVAIS, Chung Heng SHEN et Éric DE PAYEN (dir.), *Vincent Lebbe et son héritage*

Sophie IZOARD-ALLAUX, Louis-Léon CHRISTIANS et Walter LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*

Paul SERVAIS et Arnaud JOIN-LAMBERT (dir.), *Trajectoires missionnaires en Asie orientale*

Didier LUCIANI (dir.), *Des animaux, des hommes et des dieux. Parcours dans la Bible hébraïque*

Christophe D'ALOISIO, *Institutions ecclésiales et ministères chez Nicolas Afanassieff*

Talitha COOREMAN-GUITTIN, *Catéchèse et théologies du handicap. Ouvrir des chemins au-delà des barrières de la déficience*

Anne Marie VELU, *La Pentecôte dans l'art d'Orient. Les enluminures arméniennes*. Préface de Bernard COULIE

Diane DU VAL D'EPRÉMESNIL, *Construire du sens, transmettre un sens. Philosophie et religions en éducation religieuse*

Thia Marius BOU, *L'accompagnement spirituel au risque du désir. Essai d'une théologie de l'accompagnement spirituel*

Paul SERVAIS, *Des Auxiliaires laïques des missions à l'Association fraternelle internationale. Histoire d'une insertion dans l'Église et le Monde (1937-2017)*

Francesco QUESADA-RODRÍGUEZ, *L'herméneutique de la démythologisation chez Hans Jonas. De la mythologie gnostique à la théologie spéculative*

Matthieu RICHELLE (dir.), *Temples de la Bible. Actes de la journée d'étude de l'ACFEB (groupe Île-de-France), 6 avril 2019*

Myriam WATTHEE-DELMOTTE, Claude LE FURTEC, Éric VINSON et Xavier GRAVEND-TIROLE (dir.), *Le spirituel. Un concept opératoire en sciences humaines et sociales*

Introduction

Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE

Pierre C. NOËL

Le concept de responsabilité appliqué au monde de l'entrepreneuriat et des corporations conduit à réfléchir à ce qui est attendu de la part des personnes qui possèdent et dirigent ces organisations. À cet effet, les entreprises ne sauraient parvenir à s'extraire des sociétés où elles œuvrent : elles ne sont pas détachées de l'espace et du tissu humain qui les entourent. C'est précisément au regard de cette réalité qu'il ne pourrait être possible pour elles de prétendre à une *non*-responsabilité sociale. Il est entendu que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comporte

[...] en fait deux grands types de significations : d'une part, un mouvement d'idées qui s'exprime à travers des représentations, des discours de ce que nous appelons les « acteurs » et, d'autre part, des pratiques de management, de conseil, d'évaluation, de reddition s'appuyant sur des dispositifs et des instruments mis en œuvre non seulement par les entreprises mais aussi par des milieux professionnels (ou non) en train de constituer un nouveau marché.¹

En découle, selon Capron et Lanoizelée, trois types d'approche pour l'appréhender : une approche normative, une approche interprétative et une approche constructiviste. De fait, « [l]a prégnance de cette thématique, dans les entreprises comme dans la société en général, est de plus en plus forte parce qu'il est de mieux en mieux perçu en quoi la RSE fait partie des solutions positives pour un avenir viable² ». Au demeurant, la responsabilité de l'entreprise se déploie à deux niveaux. D'une part, en tant qu'engagée dans la production et/ou la distribution de biens ou de services, l'entreprise mobilise des ressources qui, à bien des égards, ne sauraient être considérées comme lui appartenant en propre, mais comme étant un bassin de ressources qui appartiennent à l'hu-

¹ CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2010, p. 4. Si plusieurs définitions de la RSE sont données par divers auteurs, on retiendra notamment les éléments suivants de sa mise en application : le respect des droits humains, la formulation de l'audit social, une préoccupation pour les parties prenantes de l'entreprise, une préoccupation concernant les limites environnementales et la protection de l'environnement (LÉPINEUX F., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod, 2016, p. 36, suivant l'approche développée par l'architecte de la RSE, un homme d'affaires protestant, l'Américain Howard Bowen. Voir son ouvrage : BOWEN H., *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper and Brothers, 1953).

² LÉPINEUX F., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, *op. cit.*, p. 1.

manité elle-même et qui existent précisément afin de remplir les besoins humains. La responsabilité d'une organisation est donc de savoir utiliser au mieux ces ressources. Cela signifie aussi que ses clients ne doivent pas être conçus uniquement comme des consommateurs, mais aussi comme des tributaires des ressources planétaires et des personnes chargées de responsabilité. Toujours en lien avec les activités de production et de distribution, l'entreprise doit aussi considérer les employés au-delà de leur force productrice. D'autre part, à un second niveau, l'entreprise a également une responsabilité à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux. Elle ne peut s'abstraire des enjeux du monde dans lequel elle réalise ses activités. Sa responsabilité se trouve donc à la fois en amont et en aval de la production du bien et/ou du service. L'entreprise est ce chaînon mitoyen qui assure un rôle plus grand que nature, un rôle qui s'adresse directement à la culture humaine considérée dans son aspect le plus universel.

Ainsi, d'une façon générale, si le *τέλος* de l'entreprise se veut la production ou la distribution d'un bien et/ou d'un service, cette production ou cette distribution est-elle possible sans tenir compte d'un ensemble de facteurs internes et externes à l'entreprise, facteurs qui viennent, tôt ou tard, moduler les rapports que cette entreprise entretient avec l'environnement et les sociétés ? Le *τέλος* de l'entreprise ne peut donc réellement se détacher du Bien en tant que vision de la valeur portée par l'organisation. Ce Bien repose effectivement sur une axiologie qui inclut ou exclut des rapports à d'autres formes de Bien et, en ce sens, l'organisation est porteuse d'une façon de structurer les rapports sociaux et les relations humaines. Ces rapports interhumains et ces relations sociales impliquent des variables d'ordre psychologique, sociologique, juridique et éthique qui poussent justement la réflexion au-delà de la simple production du bien ou du service, en s'adressant à ces visions du Bien véhiculées par l'organisation. C'est ainsi qu'au sein de la complexité sociale contemporaine, marquée par une diversité d'appartenances, l'entreprise, en tant qu'entité sociale à part entière, ne peut passer à côté de ces visions du Bien sans devenir aveugle aux revendications identitaires qui caractérisent l'époque moderne. Ces revendications d'appartenance sont légitimes et relèvent d'une exigence que l'on peut rapprocher d'un principe d'égalité³ et de reconnaissance de la diversité⁴. L'entreprise peut alors devenir l'outil d'une discrimination ou d'une ghettoïsation croissante, en excluant la différence culturelle et religieuse de l'organisation, par exemple. Elle peut aussi être un facteur d'intégration de ces différences en proposant des voies originales qui tiennent compte des identités particulières des parties prenantes de l'organisation. En lien avec ces appartenances, la responsabilité de l'entreprise et de l'entrepreneur ne peut qu'être interpellée face à des employés

³ Voir MERLAND G., « Le principe d'égalité », *La Revue administrative*, vol. 57, n° 340, 2004, p. 370-373. Corollairement, les inégalités sociales susciteraient une montée des préoccupations à propos d'un management responsable et soucieux d'une humanité où les besoins des plus démunis sont pris en considération. Voir LÉPINEUX F., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, op. cit., p. 3.

⁴ Voir TAYLOR C., *Multiculturalisme : différence et démocratie*, Paris, Flammarion, 1994.

ou des clients qui adoptent une identité religieuse ou culturelle. L'organisation se trouve alors face à un choix : ou bien elle accepte de prendre en considération ces revendications identitaires, ou bien elle refuse en alléguant, au nom de la laïcité ou de la neutralité, que ceci n'est pas de son ressort. Il est également possible qu'une entreprise se désolidarise d'une position sociale qui ne correspond pas à l'éthique religieuse qu'elle préconise. Un exemple frappant de cette dernière position a été portée au jour dans l'affaire Hobby Lobby⁵, où une entreprise dont les propriétaires étaient de conviction chrétienne a refusé de soutenir le financement d'un service de santé pour une employée en raison du fait que la demande de ladite employée était contraire à l'éthique chrétienne défendue par les propriétaires. Cet exemple illustre évidemment ce rapport entre l'entreprise et la vision du Bien qui peut être défendue soit par les propriétaires, soit encore par des employés qui revendiquent une reconnaissance des spécificités de leurs croyances ou pratiques religieuses ou culturelles. Dans le même ordre d'idées, certaines organisations refusent de fournir des locaux à des employés musulmans afin que ceux-ci aient un espace pour accomplir leurs prières quotidiennes.

D'aucuns pourront dire alors qu'il relève de la liberté du propriétaire de l'entreprise de savoir poser les limites de sa propre responsabilité à l'égard des parties prenantes gravitant autour de son organisation. Cette réponse manque de nuance puisque, admettant que l'entreprise, en tant que partie indétachable d'une société, possède cette responsabilité qui la dépasse elle-même, autant en amont qu'en aval de la production du bien et/ou du service dont ses activités dépendent, elle ne saurait se soustraire à des considérants d'ordre supérieur lorsqu'arrive le moment de cerner son devoir et ses obligations. L'étendue de cette responsabilité est dépendante de la vision portée par l'entreprise et de sa conception des parties prenantes. Dans certains cas, cette responsabilité se limitera à l'égard des actionnaires, des travailleurs, des fournisseurs et des clients. Elle se limitera donc aux acteurs immédiats et directs qui gravitent autour de l'entreprise. Dans d'autres cas, on l'étendra à l'environnement, à la communauté locale (passée, présente, future), aux paliers gouvernementaux, aux médias, etc., ainsi que l'expose Edward Freeman dans sa théorie des parties prenantes⁶. Dans cette dernière perspective, la responsabilité peut s'étendre à des réalités moins tangibles et moins visibles, comme les générations futures ou encore les cultures, les religions et les convictions.

⁵ *Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc.*, 573 U.S. 682 (2014) (où la Cour suprême des États-Unis a entériné la position de l'entreprise Hobby Lobby qui a refusé de financer la « pilule du lendemain » pour une de ses employées, arguant que ce type de soin médical était contraire à l'éthique chrétienne de ses propriétaires). À ce propos, voir MORRI J., « Une pilule dure à avaler : La Cour suprême des États-Unis consacre l'entreprise de tendance à but lucratif », *La Revue des droits de l'Homme*, Actualités Droits-Libertés, septembre 2014, en ligne : <<https://journals.openedition.org/revdh/871>>.

⁶ FREEMAN E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman, 1984. À propos de la théorie des parties prenantes, voir LÉPINEUX F., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, op. cit., p. 53-60.

Bien que développée au milieu du ^{xx}^e siècle, la popularité de la RSE est relativement récente, ayant gagné en ampleur au tournant des années 2000. La portée de son application demeure incertaine à plusieurs égards. Elle est empreinte de mythes et certains soutiennent qu'elle se réduit à une stratégie qui cherche à mousser l'image du monde entrepreneurial et des corporations⁷, qui ne sauraient en fait devenir plus responsables sans passer à côté de leur objectif : devenir plus profitables, économiquement parlant. La rentabilité économique et la responsabilité accrue s'avèreraient alors mutuellement exclusives et la notion de RSE ne serait mobilisée qu'à des fins marketing et économiques. Qu'elle soit légitime, transparente et de bonne foi ou, *a contrario*, de mauvaise foi et utilisée à l'escient d'un marketing qui table sur une « image de marque responsable », la notion de RSE soulève indéniablement des questionnements qui interpellent l'entrepreneur dans la pratique de ses affaires. Jusqu'où cette responsabilité peut-elle aller ? Jusqu'où doit-elle aller ? Doit-elle inclure une considération pour des aspects axiologiques ou intangibles de l'existence ? Doit-elle prendre en compte l'appartenance culturelle et/ou religieuse ou encore les convictions des parties prenantes qui gravitent autour de son organisation ? À quelles conditions les cultures, les religions et les convictions pourraient-elles être considérées comme des parties prenantes de l'entreprise ?

On le constate d'emblée, la notion de RSE à l'égard des cultures, des religions et des convictions interpelle et questionne le devoir de l'organisation. La notion repose d'abord sur une éthique⁸ qui suppose un engagement de sa part⁹. Le penseur de la théorie de la responsabilité, Hans Jonas, n'était pas sans soulever ce point, rattachant directement la responsabilité à une pratique de l'éthique. Selon lui,

[c]omme toute théorie éthique, la théorie de la responsabilité doit elle aussi envisager les deux choses : le fondement *rationnel* de l'obligation, c'est-à-dire le principe légitimant derrière la revendication d'un « on doit » qui oblige, et le fondement *psychologique* de sa faculté d'ébranler le vouloir, c'est-à-dire de devenir pour un

⁷ Voir CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La découverte, 2004.

⁸ Au sens entendu par RESWEBER J.-P., *Le questionnement éthique*, Paris, Cariscript, 1990.

⁹ Damien Le Guay lie directement la question de l'engagement et de la responsabilité. L'entreprise serait alors tenue de s'engager face à la responsabilité qui lui incombe. Voir LE GUAY D., « Pour une éthique de l'engagement », *Inflexions*, vol. 3, n° 12, 2009, p. 143-155. D'ailleurs, la littérature concernant l'éthique et l'engagement de l'entreprise et de l'entrepreneur est vaste. Par exemple, voir : CLAUDE J.-F., *L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, Paris, Liaisons, 2002 ; HERVÉ C., WAJMAN A., BOMMIER C., TUDREJ B., TORRES P., « L'engagement éthique dans l'entreprise, comme dans toute institution doit être construit dès aujourd'hui pour demain », *Ethics, Medicine and Public Health*, vol. 7, 2018, p. 107-111 ; DESCHÈNES A.-A., LAFLAMME J., DURIF F., « La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 2, 2016, p. 43-57.

sujet la cause qui fait qu'il *laisse* déterminer son agir par lui. Cela veut dire que l'éthique a une face objective et une face subjective, dont l'une a affaire à la raison et l'autre au sentiment.¹⁰

D'un côté, la raison elle-même interpelle l'entreprise à considérer son devoir envers une humanité qui ne peut être considérée comme uniquement monnayable. Les parties prenantes des entreprises sont aussi intangibles, parce qu'elles s'inscrivent dans une humanité qui n'est pas qu'économique, mais qui a justement en partage ces aspects intangibles de l'existence qui relèvent des appartenances et des identités. Un humain est un sujet avant tout, qui mérite d'être considéré comme tel, et non comme un objet ou une simple « ressource humaine ». D'un autre côté, les passions soulevées par la responsabilité soulignent elles aussi cet aspect humain des parties prenantes de l'organisation. Toutefois, en tant qu'*éthique* de la responsabilité, la problématique revient à un aspect de la moralité engagée par ces appartenances religieuses et culturelles. En matière d'appartenance et d'identité, la RSE engagerait alors l'organisation soit à respecter sa propre éthique convictionnelle, soit à respecter celle de ses parties prenantes, soit à trouver un terrain qui parviendrait à cette double reconnaissance, celle de soi et celle de l'autre.

En prolongeant cette réflexion, on dépasse forcément le domaine de l'éthique et de la moralité pour entrer dans le domaine du juridique et de la norme. Dès lors que l'on considère la notion de responsabilité sociale comme un devoir, ceci implique forcément une obligation. Qu'en est-il des mesures à adopter afin de faire respecter cette obligation ? Y a-t-il une norme juridique qui, littéralement, pourrait obliger l'entreprise à prendre en respect la culture, la religion ou la conviction de quelque manière que ce soit ? Les normes s'appliquant aux organisations publiques se déploient-elles de la même façon dans les entreprises privées ?

Cela dit, la responsabilité et l'obligation ne sont pas forcément reliés directement, mais plutôt indirectement, surtout en matière de droit. Ainsi, comme le mentionne Jonas, « [l]e concept des droits qu'il faut garantir occulte celui des obligations qui peuvent être exigées¹¹ ». Kelsen est encore plus clair à cet effet :

[l]a distinction de l'obligation et de la responsabilité s'exprime également dans le langage. L'on est obligé à une certaine conduite, – qui n'est jamais que sa propre conduite, sa conduite personnelle, on ne peut pas être obligé à la conduite d'un autre. On est responsable soit *d'une* ou *pour* une certaine conduite personnelle, soit *de la* ou *pour* la conduite d'un autre.¹²

¹⁰ JONAS H., *Le principe responsabilité*, Paris, Flammarion, 1995, p. 169.

¹¹ *Ibid.*, p. 323.

¹² KELSEN H., *Théorie pure du droit*, trad. Charles Eisenmann, 2^e éd., Paris, Dalloz, 1962, p. 165.

Suivant cette logique, il y aurait une corrélation à clarifier entre les obligations normatives d'une entreprise à l'égard de la diversité culturelle ou de la liberté religieuse et sa responsabilité à l'égard des identités convictionnelles.

Ainsi, il est possible de se demander : la RSE doit-elle être légitimée par un ordre juridique, c'est-à-dire mise en vigueur par la volonté du droit et accompagnée d'une sanction en cas de non-respect ? L'ordre juridique a-t-il ou peut-il faire de la RSE une norme opérationnelle et valide ? Dans le cas d'une réponse positive, resterait à déterminer les modalités de cette mise en vigueur, d'une part, et la sanction qui opérerait cette mise en vigueur au niveau normatif, d'autre part. D'aucuns répondraient d'emblée que cette idée est sans fondement, puisque la nature même de l'application des droits à vocation humanitaire relève davantage de l'espace public que de l'espace privé et qu'à cet égard, l'entreprise pourrait donc s'y soustraire. Cependant, il faut réfléchir à ce que signifie réellement une norme fondamentale pour un ordre juridique. L'idéal à atteindre, en termes d'égalité et de reconnaissance des différences – d'un point de vue pratique et non pas seulement théorique – dépasse la simple tolérance de fait et engage *de jure* l'entreprise dans une forme de responsabilité où les discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes, sont parfois bien réelles. Ainsi, le droit du travail est directement interpellé par la RSE à l'égard des cultures, des religions et des convictions¹³.

Contenu et morphologie de l'ouvrage

Depuis quelques décennies, la question de la RSE à l'égard des cultures, des religions et des convictions a été l'objet de quelques travaux scientifiques¹⁴. Dans cette veine, les travaux qui touchent directement à cette problématique ont été plus nombreux récemment¹⁵, mais ces travaux demeurent tout de même rares et marginaux. C'est dire que

¹³ Voir CALLEBAT B., DE COURRÈGES H., PARISOT V. (dir.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017.

¹⁴ Par exemple, voir : ATHERTON J. R., GRAHAM E. L., STEEDMAN I., *The Practices of Happiness: Political Economy, Religion and Wellbeing*, Milton Park/Abingdon/Oxon/New York, Routledge, 2011 ; DELAYE R., PERETTI M., TERRAMORSI P., « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n° 3, 2007, p. 83-97 ; GREGORY R. F., *Encountering Religion in the Workplace: The Legal Rights and Responsibilities of Workers and Employers*, Ithaca, ILR Press, 2011 ; ROBERTS R. H. (dir.), *Religion and the Transformations of Capitalism: Comparative Approaches*, London/New York, Routledge, 1995 ; WILLIAMS O. F., *Business, Religion, & Spirituality: A New Synthesis*, Notre Dame, University of Notre Dame Press, 2003.

¹⁵ Par exemple, voir : BACCARANI C., MASCHERPA V., MINOZZO M., « Zen and Well-being at the Workplace », *The TQM Journal*, vol. 25, n° 6, 2013, p. 606-624 ; BARRON K., CHOU S. Y., « Toward a Spirituality Mode of Firm Sustainability Strategic Planning Processes », *Society and Business Review*, vol. 12, n° 1, 2017, p. 46-62 ; BENAÏSSA H., « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France », *Entreprises et histoire*, vol. 81, n° 4, 2015, p. 111-125 ; CHELINI-PONT B., DESBARATS I., « L'affaire Babyloup en France. Quelle place pour la religion au travail en contexte

les problématiques soulevées par la diversité culturelle et religieuse n'ont pas encore été considérées à leur pleine mesure dans le monde des entreprises et des corporations. Il s'agit, encore aujourd'hui, et malgré ces efforts récents cherchant à en explorer les contours et les contenus, d'un domaine largement sous-représenté dans le milieu de la recherche. Si la portée de la diversité culturelle et religieuse a été mise à l'avant-plan et largement explorée dans la sphère publique, notamment avec les nombreux débats entourant les accommodements raisonnables¹⁶, les problématiques qui s'y associent dans la sphère privée, et notamment dans le milieu des entreprises, demeurent à l'arrière-plan des préoccupations des chercheurs. Cependant, les gestionnaires sont de plus en plus confrontés aux défis qui sont soulevés par une gestion interculturelle et interreligieuse et un besoin se fait sentir au niveau du développement des connaissances liées à la RSE à l'égard des cultures, des religions et des convictions.

Les textes réunis dans cet ouvrage souhaitent apporter des réponses aux interrogations de nature sociologique, juridique, éthique et religieuse soulevées ci-dessus, tout en ouvrant les perspectives vers des champs de recherche qui demeurent encore largement inexplorés. Ils sont issus d'un colloque qui a été tenu en juin 2019, à l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada), fruit d'une collaboration entre le Centre de recherche Société, Droit et Religions de l'Université de Sherbrooke et la Chaire de droit des religions de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve. L'objectif poursuivi ici est

laïque ? », *Annuaire Droit et Religions*, vol. 8, 2016, p. 111-130 ; DYCK B., « God on Management: The World's Largest Religions, the "Theological Turn," and Organization and Management Theory and Practice », *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 41, 2014, p. 23-62 ; GALINDO G., ZANNAD H., « Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 13, n° 4, 2014, p. 40-53 ; GREM D. E., *The Blessings of Business: How Corporations Shaped Conservative Christianity*, New York, Oxford University Press, 2016 ; GUPTA K., AGRAWAL R., « Sustainable Development and Spirituality: A Critical Analysis of Gnh Index », *International Journal of Social Economics*, vol. 44, n° 12, 2017, p. 1919-1939 ; HAMBLER A., *Religious Expression in the Workplace and the Contested Role of Law*, Milton Park/Abingdon/Oxon/New York, Routledge, 2015 ; HUANG W., « The Blissful Enterprise: Buddhist Cultural Turns in the Workplace in Contemporary Shanghai », *Entreprises et histoire*, vol. 81, n° 4, 2015, p. 73-91 ; IZOARD-ALLAUX S., CHRISTIANS L.-L., LESCH W. (dir.), *Le Nouvel Esprit du Management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2018 ; LoRusso J. D., *Spirituality, Corporate Culture and American Business: The Neoliberal Ethic and the Spirit of Global Capital*, London/New York, Bloomsbury Academic/Bloomsbury Publishing, 2017 ; MARQUES J. F., « Spiritual Performance from an Organizational Perspective: The Starbucks Way », *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 8, n° 3, 2018, p. 248-257 ; PORTERFIELD A., *Corporate Spirit: Religion and the Rise of the Modern Corporation*, New York, Oxford University Press, 2018 ; YOUNÈS M. (dir.), *L'entreprise au défi des religions. Regards croisés à partir du bassin méditerranéen*, Lyon, Éditions de la Chronique Sociale, 2013.

¹⁶ Par exemple, voir GAUDREAU-DESBIENS J.-F. (dir.), *Le droit, la religion et le « raisonnable »*, Montréal, Thémis, 2009.

notamment de proposer des balises générales en ce qui concerne une gestion responsable des ressources humaines au regard des cultures, des religions et des convictions. Il s'agit aussi de cerner dans quelle mesure la RSE peut parvenir à prendre en considération les cultures, les religions et les convictions. Les interrogations soulevées à ce propos peuvent être abordées de deux façons : soit du point de vue des cultures et des religions, soit de celui des entreprises.

Du côté des religions et de diverses convictions morales, comment perçoit-on la RSE ? On peut supposer que cette responsabilité sera en lien avec la vision et l'éthique du travail selon l'ancrage religieux ou convictionnel d'un individu ou d'une communauté. Cette responsabilité se limite-t-elle à revendiquer un juste traitement et un respect des obligations rituelles en matières religieuses ? Va-t-elle plus loin, parle-t-on de sa responsabilité à créer un monde juste et pacifique ? Recourt-on à des textes sacrés ou à des récits ancestraux pour décrire les obligations morales de l'entreprise et/ou de l'entrepreneur (par exemple, les Évangiles contiennent quelques paraboles sur ce sujet) ? Implique-t-elle que l'entreprise doive moralement refuser certains engagements, pour la guerre par exemple ? Comment ces questionnements se déclinent-ils selon les différents ancrages religieux et convictionnels ?

Du côté des entreprises, ce questionnement sur le culturel et les religions revêt plusieurs dimensions. Il y a des premières interrogations de fond sur la neutralité fondamentale ou non des entreprises. Certains auteurs parleront de la laïcité des entreprises, d'autres distingueront les obligations de neutralité en fonction de la taille des entreprises, enfin d'autres admettront d'emblée le caractère culturel des entreprises et, par conséquent, le fait qu'elles puissent être déterminées par une culture et une éthique religieuse. Si on prend le problème dans la perspective restreinte des parties prenantes immédiates de l'entreprise, on peut s'interroger sur la prise en compte de la composante culturelle et religieuse dans la gestion des relations de travail, dans la considération des sensibilités des clients, fournisseurs ou actionnaires, dans les relations d'affaires interculturelles. Plus largement, si on conçoit les parties prenantes dans une perspective plus étendue, on peut s'interroger sur les responsabilités d'une entreprise à l'égard de réalités qui ne sont pas directement et immédiatement reliées à ses activités de production. On peut penser, par exemple, à une entreprise minière dont l'exploitation affecte des sites sacrés autochtones, ou bien le devoir de mémoire de certaines entreprises après la Shoah ou après le 11 septembre 2001, ou encore le rôle de certaines entreprises dans la pacification de conflits culturels (entreprises en Irlande du Nord, entreprises en Palestine et en Israël).

La première partie de l'ouvrage aborde divers points de vue de traditions religieuses et spirituelles à l'égard de la RSE. Chacune des contributions démontre la façon dont les convictions religieuses influencent la pratique des affaires des entrepreneurs dont l'identité est définie par la religion. Dans tous les cas explorés ici, une éthique religieuse devient synonyme d'une éthique des affaires qui prend en compte une gestion responsable et attentive aux identités des personnes gravitant autour de l'entreprise, au risque

d'un exclusivisme qui pourrait même aller jusqu'à une intolérance à l'égard d'autres formes d'appartenances religieuses. Le texte du rabbin Reuven BULKA présente la perspective juive de la RSE, le judaïsme étant ici conçu comme une vision de l'existence (une forme corporative en elle-même), c'est-à-dire un code de conduite, fondé sur une tradition millénaire, qui suppose certaines valeurs déterminant non seulement une pratique des affaires, mais une loi (*Halakha*) qui implique une responsabilité des uns envers les autres au sein de la communauté. Même si des normes différentes existent et s'appliquent bel et bien selon l'identité personnelle des individus, chaque membre du groupe est responsable envers la communauté. L'auteur soulève une question pertinente : qui est alors responsable au niveau communautaire, par exemple lorsqu'arrive le moment de poser des choix qui affecteront l'ensemble de la communauté ? C'est sur l'ensemble de la communauté que reposent ces choix, par exemple au moment de nommer les juges pour le *Beth Din*, de poser les balises et les certifications pour l'alimentation casher, de veiller au bien-être des membres du groupe ou encore de conduire les activités de la *Hevra Kadisha*. Si aucun individu en lui-même n'est proprement responsable de la vie de la communauté, rabbin Bulka démontre qu'aucun individu ne peut s'en excuser. Dans le second texte de la première partie de l'ouvrage, Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE s'intéresse à la perspective anabaptiste de la RSE. Du point de vue anabaptiste (des chrétiens qui maintiennent une éthique religieuse habituellement conservatrice – on pense ici aux amish, aux huttériens et aux mennonites), cette RSE se conçoit davantage, selon l'auteur, comme une responsabilité sociale de l'organisation, qui peut être mise en rapport avec la norme ISO 26 000, laquelle pose des indications claires en ce qui concerne une gestion responsable. L'auteur considère alors en quoi les entreprises mises sur pied par les anabaptistes répondent (ou non) à cette norme, d'une part selon une application de la norme à la gestion interne de ces entreprises et, d'autre part, selon son application à la gestion externe. Ainsi, il semble possible de distinguer, pour un groupe religieux, la façon dont il sera responsable envers ses propres membres et la façon dont il mènera des affaires en dehors de la communauté d'appartenance. Le troisième texte, celui de Jamel STAMBOULI, se penche sur la façon dont l'islam influence la RSE. L'étude empirique de l'auteur, menée auprès d'immigrants d'Afrique du Nord s'étant établi au Canada, conduit à penser que l'éthique religieuse comporte effectivement des influences directes sur la pratique des affaires. L'islam imposant des normes de conduites à ses adhérents, ceux-ci sont conduits à les respecter y compris dans les affaires qu'ils mènent, par exemple en ce qui concerne le respect des employés et des clients, la pratique de l'aumône ou le refus de l'usure. L'importance de la communauté, tout comme l'a démontré le rabbin Bulka dans le cas du judaïsme, ressort avec vigueur de l'étude menée par Stambouli, qui montre aussi comment les textes fondamentaux de l'islam viennent influencer la pratique des affaires des entrepreneurs qu'il a interrogés. Le chapitre signé par Arundhati VIRMANI, qui vient clore la première partie de l'ouvrage, porte sur les rapports entre la RSE et l'hindouisme et, plus particulièrement, sur l'application de la RSE en Inde. L'Inde est le seul pays à avoir effectivement adopté une politique publique qui contraint les grandes corpora-

tions à consacrer une partie de leur budget à la RSE, en faisant ainsi formellement une norme juridique obligeant les corporations à un certain respect de la RSE. On peut ici concevoir comment le devoir de l'entreprise en ce qui a trait à la RSE peut devenir une norme juridique applicable, en fonction de certains critères, et accompagnée de sanctions en cas de non-respect. L'auteure démontre bien qu'au regard de l'application de la RSE sur le territoire indien, les textes fondamentaux de l'hindouisme exercent une influence indéniable sur la pratique des affaires des entreprises.

La seconde partie de l'ouvrage s'intéresse aux champs d'application de la RSE en lien avec les cultures, les religions et les convictions. Léopold VANBELLINGEN, dans une contribution qui adopte une perspective prospective et théorique, pose en rapport les concepts de RSE et de neutralité de l'entreprise. Après avoir présenté les modalités de mise en œuvre de ces deux concepts selon des dimensions interne et externe à l'entreprise et selon une approche instrumentale ou idéologique, il propose quatre hypothèses d'entreprises neutres du point de vue de la RSE. La première de ces hypothèses repose sur une neutralité référant au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle correspond à ce qu'une entreprise puisse adopter une neutralité interne et instrumentale ou encore une neutralité fondée sur une démocratie interne. Sa seconde hypothèse d'entreprise neutre du point de vue de la RSE concerne une neutralité au service de l'image de marque de l'entreprise. Elle correspond à une neutralité externe et instrumentale ou encore à une neutralité visant l'inclusion sociale. Sa troisième hypothèse concerne la neutralité de l'État privatisée et correspond à une neutralité externe et idéologique ainsi qu'à une forme d'étatisation de la RSE. Sa quatrième et dernière hypothèse concerne la neutralité de l'entreprise de tendance, qui s'avère être une neutralité interne et idéologique et qui concerne la mission de l'entreprise neutre. La contribution suivante, signée par Martine BRASSEUR, suggère de considérer la laïcité et la diversité comme deux valeurs managériales qui se dialectisent dans le monde de l'entreprise. D'un côté, la diversité pousse vers la reconnaissance des identités culturelles et religieuses ; de l'autre, la laïcité, appliquée dans la sphère privée, suggère de passer sous silence les appartenances spécifiques dans le monde de l'entreprise. La dialectique proposée par ces deux valeurs conduit les managers et les entrepreneurs à des dilemmes éthiques pour lesquels les solutions se retrouvent, selon l'auteure, dans des conceptions de l'autonomie individuelle qui permettent de mieux comprendre les enjeux soulevés par ces dilemmes, et ce, afin de trouver des réponses responsables en lien avec le sujet et son environnement (soit : émancipation, acculturation ou encore régulation). Xavier DELGRANGE, dans le troisième texte de la seconde partie de l'ouvrage, mène une analyse de la jurisprudence européenne concernant l'application de la laïcité dans le monde de l'entreprise, et ce, surtout au regard des contextes français et belge. Il s'interroge d'abord à propos de la notion d'entreprise de tendance et montre la limite de la portée de cette notion au regard de la jurisprudence. Il semble que, dans plusieurs situations, ce soit la liberté économique de l'entreprise qui soit favorisée par rapport à la liberté de religion. Il en découle que les entreprises neutres peuvent, en certaines circonstances, discriminer en

fonction de l'appartenance religieuse et faire primer la neutralité sur la liberté de religion. Par la suite, Delgrange distingue la laïcité politique de la laïcité philosophique. Considérées comme des convictions fortes, la laïcité philosophique et la volonté de neutralité pourraient s'appliquer comme une tendance au monde de l'entreprise, bien que cette vision des choses soit contestée dans la doctrine et devant les tribunaux. En ce qui concerne la sphère publique, l'administration publique française, pourtant tenue au respect de la non-discrimination, discrimine parfois en fonction de motifs religieux (notamment en ce qui concerne l'appartenance à l'islam). La conception de la laïcité « à la française » conduit donc la sphère publique à se rapprocher de l'entreprise privée de tendance. Finalement, l'auteur souligne qu'une entreprise n'a pas à recourir à une qualification de tendance pour pouvoir imposer la neutralité, laquelle peut être préconisée par souci commercial ou managérial, notamment afin de préserver la paix sociale, ce qui soulève notamment des enjeux en matière de discrimination pour motif religieux. Sophie IZOARD-ALLAUX, dans sa contribution, cherche à cerner, du point de vue de l'éthique et de la théologie, les applications de la spiritualité dans le monde des hautes technologies de la Californie. Dans ce contexte, la spiritualité, qui se veut souvent syncrétique en sa nature, cherche autant à construire une identité corporative qu'à améliorer la performance des employés qui, quant à eux, sont surmenés et sujets à des conditions de travail éprouvantes et stressantes. Si ces formes de spiritualités peuvent alors être conçues comme des façons d'améliorer le bien-être personnel des employés de ces méga-corporations, il n'en demeure pas moins qu'elles peuvent être perçues comme des outils de performance, dénaturant leur vocation première s'adressant à l'intériorité du sujet et éludant ainsi les aspects de vulnérabilité et de fragilité de l'être humain. Selon l'auteure, la moralité du leadership fondé sur une promotion utilitaire de la spiritualité peut être remise en question, surtout si cette spiritualité est idéologisée afin de construire un mythe prométhéen de la toute-puissance, ce qui peut être considéré comme un « leadership divin » et qui, bien entendu, se veut une illusion. Ces considérations cachent des jeux de pouvoir et des luttes stratégiques. Selon Izoard-Allaux, c'est en reconnectant la spiritualité et l'éthique que l'on pourra parvenir à trouver des solutions aux paradoxes d'un leadership responsable fondé sur des pratiques spirituelles qui reconnaissent la vulnérabilité et la fragilité ontologiques de l'humain. Le dernier texte de la seconde partie de l'ouvrage, celui de Louis-Léon CHRISTIANS, analyse l'incidence du lexique du spirituel dans le monde des entreprises. Ainsi, la réalité antérieure, qui recourrait au lexique du religieux, était largement balisé en droit et la manière dont l'État maintenait sa séparation avec le religieux pouvait se reproduire dans l'entreprise. Le lexique spirituel introduit un flou à deux niveaux. D'une part, il contribuerait à atténuer la polarisation entre droit et religion en introduisant une certaine forme de sécularisation du croire. D'autre part, on observerait aujourd'hui un style managérial « spirituel » qui fait appel aux convictions et à la conscience et qui tend à altérer le modèle contractuel formel, et donc également son cadre normatif séculaire.

La troisième partie de l'ouvrage adopte un ton plus philosophique et cherche à cerner les principes et les fondements de la RSE en ce qui a trait à ses rapports avec les cultures, les religions et les convictions. Le premier texte de cette partie de l'ouvrage, celui de Sharda S. NANDRAM et Puneet K. BINDLISH, cherche à montrer comment, dans un contexte de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté, la RSE peut devenir, au niveau organisationnel, un ingrédient d'une « intelligence intégrative ». Cette forme d'intelligence conduit à départager ce qui fait du sens et ce qui n'en fait pas pour une entreprise, permettant ainsi une intégration des activités productrices de sens dans le quotidien des membres de l'organisation. En utilisant l'exemple d'une entreprise située aux Pays-Bas qui fournit des services de soutien infirmier à domicile, les auteurs montrent comment une « intelligence intégrative » devient un vecteur favorisant une approche plus humaine des soins. À cet égard, la RSE peut favoriser la cohérence interne de l'entreprise en permettant l'intégration de la spiritualité comme élément producteur de sens au sein de l'organisation. La seconde contribution de cette partie de l'ouvrage est signée par Baptiste RAPPIN. Adoptant une perspective critique de la RSE, l'auteur suggère que cette considération pour la responsabilité sociale n'est en fait qu'une technique de management visant l'efficacité de l'entreprise. Rappin postule une identité intrinsèque entre la religion et le management à l'époque industrielle, notamment en se référant aux écrits de Saint-Simon. La « Référence », en tant qu'instance légitimant un ordre social, devient cette efficacité prônée et adoptée non seulement par les entreprises, mais par toutes les formes organisationnelles des sociétés occidentales. L'industrialisme se conçoit alors comme une nouvelle religion, un nouveau christianisme, qui s'instaure concomitamment au processus de sécularisation, laissant place à une « religion managériale ». Afin d'investir cette hypothèse, Rappin explore les exemples des Quakers, de la cybernétique et du Nouvel-Âge. Chacun de ces exemples réactualise, sous une forme ou une autre, un messianisme médiéval qui porte en lui-même cette « religion managériale », suggérant une promesse de salut. La RSE, à cet égard, pourrait constituer le point culminant de cette « religion managériale ». Le texte suivant de l'ouvrage, celui de Pierre C. NOËL, analyse la question de la responsabilité sociale des entreprises à partir de travaux du philosophe du droit Kent Greenawalt. L'approche greenawaltienne relativise la capacité et la nécessité d'une personne à pouvoir s'extraire de ses référents religieux et culturels et démontre que cela n'invalide pas nécessairement la position de ces personnes. Une entreprise privée pourrait ainsi être mue par des convictions religieuses, sans que, sous certaines conditions, cela soit une entrave à la liberté des autres. Dans sa contribution, Walter LESCH revient à ce qui est entendu par le terme « responsabilité », notamment en référence à Max Weber, à Paul Ricœur et à Hans Jonas. Lesch souhaite ici clarifier les assises conceptuelles de la RSE d'un point de vue éthique et critique. Si la RSE demeure un idéal, elle soulève des enjeux relatifs au devoir et au bien-être personnel des membres d'une organisation, cherchant ainsi un moyen de régulation de l'entreprise intégrée à son environnement social, ce qui suppose également un rapport aux convictions portées par les entrepreneurs qui mettent en action une « éthique des affaires ». En ce sens,

les convictions constituent une force régulatrice au sein des entreprises. Pour Lesch, l'action responsable de l'entreprise se situe à la confluence de l'efficacité économique, de la norme juridique et de la conviction morale. C'est à ce niveau que la RSE peut se constituer comme une « éthique des affaires » faisant une place à la conviction. L'ouvrage se clôt avec un texte de Michel DION, texte qui souligne comment la spiritualité est instrumentalisée dans le monde économique. Le spirituel perd alors la substance qui le constitue en lui-même, il est rabaissé au rang du monde fini et est ainsi profané. Une autre forme d'instrumentalisation du spirituel conduit à l'idolâtrie, c'est-à-dire à une élévation du fini au rang de l'infini. Dion questionne systématiquement la légitimité de cette instrumentalisation de la spiritualité par les organisations en se référant à la philosophie, d'une part, ainsi qu'aux traditions chrétienne et bouddhiste, d'autre part. Face à une difficulté à saisir l'essence de la spiritualité, des ancrages théologiques et philosophiques proposent de nouvelles voies afin de ré-essentialiser le sacré. Les organisations auraient tout avantage à explorer ces ancrages philosophiques et théologiques fondamentaux afin de redonner à la spiritualité son essence véritable et de lui conférer des champs d'application dans le monde économique qui ne seraient pas dirigés vers son instrumentalisation profane ou idolâtre, ce qui conduirait la RSE à une plus grande cohérence conceptuelle ainsi qu'à une application critique des ressources spirituelles fondamentales de l'humanité.

Première partie

RSE et appartenances religieuses

Corporate Responsibility in Jewish Law

Rabbi Dr. Reuven P. BULKA, C.M.

The concept of corporate responsibility has many potential angles. The first reflex might be to address the precise responsibility of corporations, and in this instance, the exact responsibility of corporations in Jewish law.

The exact status of corporations in Jewish law is quite a complex matter. Defining precisely what constitutes a corporation is difficult enough. For example, can a single person create a corporation and use that corporation to circumvent Jewish law, such as the prohibition forbidding someone from owning leaven products during Passover, or the prohibition regarding the charging of interest, or the paying of interest? Certainly it can be agreed that corporations are not permitted to steal or to cheat. But can they be permitted to open for business on the Sabbath, which within Judaism is prohibited?

Does a building owned by a “Jewish” corporation need to have a parchment scroll called mezuzah placed on its doors, as is incumbent in Jewish homes? If a corporation becomes insolvent, does a Jewish shareholder have to dig in to personal resources to pay that debt? On a more positive level, if a corporation makes charitable donations, does a Jewish shareholder thereby fulfill the tithing obligations?

As interesting as these matters are, that is not the direction of this paper. These matters have already been quite nicely addressed.¹ Instead, this paper will focus on how the corporate entity evolves in Judaism, and how this impacts on Judaism, and even beyond those confines, onto the world at large.

Judaism as a corporate entity

Although Judaism is generally classified as a religion, it is more accurate to describe Judaism as a way of life which derives from religion. The foundational principle upon which that way of life is based is the belief in the One and Only God, the Creator of the world. It is not the belief in the God of the Jews upon which Judaism is founded. It is on the belief in the God of everyone.

Based on that unshakeable belief, Jews live by the code of conduct that was transmitted orally to them by God, starting with the revelation at Mt. Sinai, and followed

¹ See RESNICOFF S. H., MICHAEL J., BROYDE M. J., “Jewish Law and Modern Business Structures: The Corporate Paradigm,” *Wayne Law Review*, vol. 43, n° 4, p. 1-71.

by many more less direct mini-revelations. This is what is commonly referred to as the Bible, the Torah.²

That was followed by Rabbinic enactments to support the Torah, and to apply it in changed circumstance, as well as to incorporate historical realities into the Jewish life cycle. For example, the festive Hanukkah celebration is not legislated in the Bible. It was implemented as a yearly celebration about 2,200 years ago, after a redemption of seismic proportions.

The code of conduct governing Jewish life today looks quite different from what is suggested in the Bible, precisely because of the many protective applications and the historical realities that have become part of the Jewish life. Additionally, what is transmitted orally, even what appears on paper, usually looks somewhat different when applied in real life. For example, we can be told to do certain things and avoid certain things on the Sabbath. Carrying them out, and institutionalizing these norms, usually will look different from our imagination that is based on an oral or written blueprint.

To whom were the laws, the rules of conduct, addressed? The reflex answer would probably be – to everyone. But that would not be entirely accurate. True, there are many laws for individuals, yet at the same time there are laws that do not apply to everyone. For instance, there are laws addressed to the priests regarding the sacrificial offerings, and there are laws that are addressed to the Levites regarding the operation of the Holy Sanctuary, the temple. Additionally, there are laws for men, and there are laws for women.

In a profound sense, the law itself was addressed to the corporate entity, because no one could claim that all the laws were addressed to him or her. To have all the laws addressed to one individual, that individual, just for openers, would have to be a combination of Priest-Levite-Israelite, male and female, all at once. That is obviously impossible. No one was, or is responsible, to fulfill all the laws, but everyone is responsible to do their part to assure that all the laws are fulfilled. It is very much a commonly shared corporate responsibility.

Arguably, the most complicating matter regarding this question of to whom is the law addressed is when the law is seemingly addressed not to any individual, but to the group, to the community, to what might be called a corporate entity. Then, the question arises: exactly who in the community is responsible to carry out that law, that mandate?

The legal system

Consider the obligation to establish a legal system: “[j]udges and officers shall you appoint in all your cities [...] and they shall judge the people with righteous judg-

² Specifically, the Torah refers to the Five Books of Moses – Genesis, Exodus, Leviticus, Numbers, and Deuteronomy. More generally, it refers to the 24 books of Scripture, the Talmud, and all commentary thereon.

ment.”³ Who exactly appoints the judges? If everyone, if anyone can appoint judges, we would have chaos. Anyone with a case could set up a court of crony appointees and kangaroo the way to perverted justice.

In the classic work, *Sefer HaHinukh* L’Rabbe Aharon HaLevi, the author states that this, the appointment of judges, is one of the obligations that is incumbent upon the community.⁴ In other words, this is not an individual responsibility. It is the “community” that must assure there are judges and who the judges should be. Who exactly is that community? It cannot be that one community is responsible for all other communities. That would be unmanageable. Rather, each community is responsible to assure there are qualified judges for that community. But exactly who is the “community”? Logically, it would be the leaders? But who are the leaders? That is not always so obvious, so having a precise answer is not so forthcoming.

The answer is to be found not in paper theory, and instead on “facts on the ground.” Every generation, indeed every community, has produced leaders who have stepped to the fore to serve as judges. Study has always been a number one priority within the Jewish community, starting with the imperative to have entrenched educational opportunity in every Jewish city. Teachers were the most venerated people in the community, such that it was almost impossible not to have well learned people to lead, and to serve as judges. The choice of judges inevitably was a choice amongst a pool of eligibles, rather than having no real choice because there were only a few learned people.

How communal obligations in new communities evolve, including communities outside Israel, obligations such as placing judges, is a matter of interest for any society. Within Judaism, it may be suggested that the dynamic, though not absolutely clear, follows a pattern of sorts. It begins with a communal obligation which actually falls on every adult member of that community. But since no one can do it all by one’s self, and everyone doing it is unwieldy, to say the least, it seems that certain people rise to the fore who assume the responsibility for the community, and who, if they either have or will gain the respect of the community, will become the acknowledged address for that activity or responsibility.

The absolute beginning of the judicial system is spelled out in the Bible. There, we are told that

Moses chose accomplished men from among all of Israel and appointed them as heads of the people; leaders of thousands, leaders of hundreds, leaders of fifties, and leaders of tens. They judged the people at all times; the difficult matter they would bring to Moses and the smaller matter they would judge.⁵

Subsequent generations built on the model set up by Moses.

³ *Deuteronomy*, 16:18 (my translation).

⁴ Jerusalem: Shy Lamora Publishing, 2002, p. 657.

⁵ *Exodus*, 18:25-26; my translation.

Inevitably, there were disputes over the legitimacy of leaders, but overall the “system” worked insofar as the true leaders usually rose to the top and were acknowledged as well as venerated by the communities they were chosen to serve. Those who imposed themselves on the community, rather than the community choosing them, usually failed.

The kosher food challenge

Take, as another example, the matter of adhering to the detailed obligations entailed in the responsibility to adhere to the kosher code, the laws of what is permissible to be eaten according to Jewish law, what is termed *Halakhah*.⁶ That is truly an individual responsibility, incumbent on everyone, yet carrying out that obligation demanded a communal effort.

The major challenge throughout history was having meat and fowl that were prepared according to strict halakhic guidelines. This meant having a Rabbi who knew exactly how to do it, and usually another Rabbi who could attest to the expertise, skill, and reliability of the meat preparer (*shohet*). Every community needed such a combination of personnel. And this is what usually unfolded. This is not to suggest that there were never disputes over reliability, or claims that an incumbent was not reliable, or that there were others more reliable.

In our day, we have seen a globalization of the need to supply kosher (acceptable according to Jewish law – *halakha*) food. There are a significant number of kosher certification agencies whose imprints on food are recognized the world over, as well as more localized agencies that address more immediate geographic areas. Freezing and other methods to preserve food have facilitated this globalization. These certifying agencies today number in the hundreds, all dedicated to making supervised kosher foods available to the community, wherever it may be. This is a most dramatic example of how an individual need (to eat kosher food) has become a massive communal endeavour. And this, even though, as mentioned, the Biblical commands regarding kosher were addressed to the individual. The evolution of available kosher food came as a result of the increasing difficulty that individuals faced in “going it alone.” The “community” stepped in.

The life challenge

There are a number of basics that each community needs in order to function, so much so that it is inappropriate for a Talmudic scholar to live in a city which does not have these basics. These include a doctor, a privy, readily available water, a place of

⁶ Literally, *Halakha* means “the way.” It is the host of laws that govern Jewish life in all its aspects.

prayer, a teacher for children, and an overseer of charity.⁷ This is an interesting and instructional combination of physical and spiritual needs, water and doctors, prayer places and teachers, and a robust charity infrastructure. No community can be considered as viable without a well thought out system of addressing the needs of the members of that community.

Such a charity system was mandated to assure that everyone had food and clothing. For the living, this was a most critical social service agency, without which the community could not function properly. The obligation to give charity, to help the needy, rests on each individual. But assuring that no one is forgotten, that no one is neglected, that the community resources are equitably distributed, that kind of necessity became a communal endeavour.

It was a specific member, or more likely, a group of individuals, who were entrusted with carrying out the combined individual responsibilities for the benefit of the total community. The overseer of charity, or the corporate entity comprised of a distinct group to oversee the distribution of the charity, occupied a central position of importance in the community; importance and, therefore, trust and reliability.

Furthermore, communal corporate responsibility does not end when a death occurs. According to Jewish law, when a member of the community dies, the entire community must stop their work and occupy themselves with preparing the deceased for burial.⁸ This is a wonderful lesson in community connectedness and responsibility. But it is hardly manageable. If everyone stops working, the community comes to a standstill. That is precisely the idea, that the community should come to a standstill when a member of the community dies. It should come to a standstill, but that poses great problems for the community. Over the centuries, communities addressed this issue by having people who came to the fore to assume responsibility for the preparation of a deceased for burial. These people are known as members of a “holy society,” or *Hevra Kadisha*. Most functioning Jewish communities have a *Hevra Kadisha*. In larger communities, there is more than just one *Hevra Kadisha*. One *Hevra Kadisha* alone could not handle the volume in a larger community. The members of a *Hevra Kadisha* perform their indispensable services gratis. Theirs is what is known as true kindness.

A community *Hevra Kadisha* not only addresses a need for the deceased and the family of the deceased. They also are getting the members of the community off the hook, so to say, from having to drop everything to take care of the funeral. Since

⁷ MAIMONIDES M., *Laws of Ideas*, 4:23, based on *Talmud*, Sanhedrin, 17b (the *Talmud* is the Rabbinic explication of the Bible, applying the Bible to everyday practice, and as well featuring insights in all aspects of Jewish life).

⁸ Shulhan Arukh, *Yoreh De'ah*, 343:1, based on *Talmud*, Mo'ed Katan, 27b (technically, the words *Shulhan Arukh* mean prepared table, to convey the idea that the laws presented are akin to a prepared table, ready to be studied, verily intellectually digested).

funeral arrangements are being taken care of properly, the community is allowed to continue its usual activities.

A unique corporation

The examples shared above, regarding the judicial system, provision of kosher food, and looking after the living and the dead, are all instances wherein members of the community step in to address either a communal responsibility, or a communal need. No one in particular is responsible to do the stepping in, but no one is exempt from having some measure of communal responsibility. The famous Talmudic statement – “[i]t is not up to you to complete the task, but you are not free to desist from it,”⁹ best encapsulates the operating dynamic. Those who do step in must do so coming from a position of expertise on the specific matter and they are expected to behave honestly in assuming a communal role. Do these people qualify as being members of a corporation?

A corporation is defined as “[...] an association of individuals, created by law or under authority of law, having a continuous existence independent of the existences of its members, and powers and liabilities distinct from those of its members.”¹⁰ It may be argued that these individuals, or groups, though not intending to be corporations, serve in a way that is similar to corporations. Their credibility is usually dependent upon the public’s acceptance, which in turn is contingent on the group being endorsed by a recognized ecclesiastical authority.

Within Judaism, it may be said that the entirety of Jews, adherents to the Jewish faith, what is referred to as the Jewish public, the *tsibbur*, is truly a corporate entity in some respects. But unlike most corporations, its existence was not generated by a legal pronouncement. And even more important, deriving from its unique genesis as founded on Divine revelation, its existence is eternal, and transcends time and space. Judaism is, in essence, a truly unique corporation. As a corporate entity, it has, and continues to give birth to “mini” corporations all over the globe, with one common purpose – to assure a viable Jewish way of life. In the big picture, each mini corporation serves to enhance the larger corporate entity. It does not rest on any one set of shoulders; it rests on everyone. The corporate responsibility is not only to assure the viability of the Jewish community; it is, via that strengthened community, to enhance the world and be a perpetual force for the good anywhere and everywhere.

⁹ *Talmud*, Avot, 2:21.

¹⁰ Definition found at: Dictionary.com.

A corporation within the corporation

Corporations have the legal status of a separate entity, specifically a non-person. As unique as is Judaism as a corporate entity, it would be interesting to see if, within that corporate reality, there is any precedent for the “non-person” concept.

There might be. According to Jewish law, as spelled out in the Torah,¹¹ all personal loans are cancelled at the conclusion of the Sabbatical year, referred to as the *shemittah* year. This means that if “A” borrowed money from “B,” and the loan was not repaid by the end of *shemittah*, the loan is wiped out. This is a great equalizer, a way of giving the poor a clean slate with no burdensome debt.

The theory is wonderfully sensitive and caring. However, as time went by, it started to backfire, and work in reverse. People with means were avoiding the poor, and not granting them loans, for fear that the poor would extend the loans to the end of the sabbatical year, and then have the debt disappear. What started out as a benefit for the poor became a nightmarish disadvantage to them.

Something needed to be done. The great sage Hillel introduced a document called a *prozbul*, in which the loan between “A” and “B” instead became a loan wherein the Rabbinical Court, the *Bet Din*, took over the loan as the creditor. The borrower would repay the loan to the court. What did this achieve? It circumvented the Sabbatical loan abrogation law because it was now no longer a personal loan. It was now a “corporate” loan, money owed to a non-person legal entity.¹² Hillel’s innovation was based on the Biblical text regarding loans. The exact words of the text regarding loans that are cancelled at the end of the Sabbatical year are that this applies to “[...] that which you have with your brother.”¹³ In other words, only brother to brother, sister to sister, really any person to person loans, qualify for abrogation. But a corporate loan does not qualify.

There is eminent logic in this, insofar as the original law was intended to foster a caring environment in which people dealt with each other in full understanding and compassion. But corporations are not people. And having a mechanism to address the clear problem that the loan abrogation system created for the poor was a pressing need. This is a clear precedent for how a corporate reality actually is a fully functional reality within Judaism.

Concluding observation

Herein, we have presented a number of instances of corporate responsibility within Judaism. It was shown that Judaism functions very much as a corporate entity. The

¹¹ *Deuteronomy*, 15:1-3 (my translation).

¹² See *Sifri to Deuteronomy*, 15:3, note 131 (*Sifri* is a Rabbinic Commentary on the *Book of Deuteronomy*. It is readily found in *The Five Books of the Torah with the Commentary of Malbim*, Vol. 5, *Deuteronomy*, New York, E. Grossman Publishing House, 1964, p. 198).

¹³ *Deuteronomy*, 15:1-3.

legal system linked to the establishment of Judges is a corporate responsibility. The provision of kosher food emerged as a corporate response to a communal need, as did the establishment of philanthropic organizations and the care for the deceased. Additionally, it was shown that setting up a corporate-like reality to address a pressing communal matter is very much part of maintaining a caring community.

Having explored the issue of corporate responsibility within Judaism from various angles, we are left with a message that reaches far beyond the confines of Judaism. The message within Judaism is that, as a corporate entity, no single individual carries the entire load of assuring Judaism's perpetuity. At the same time, no one within the Judaic corporate entity is excluded from that responsibility. No one must do everything, no one should do nothing.

That is more than a message for inside the Judaic realm. It is a wonderful, and powerful message, for the corporate reality we refer to as "the world." If everyone in the world took this mandate seriously, namely that we do not shoulder the entire burden, but that we must offer our own unique contribution to make the world a better place, that would be corporate responsibility at its best.

Selective bibliography

MAIMONIDES M., *The Book of Ideas*, Jerusalem, Mossad Harav Kook, 1972.

The Five Books of the Torah with the Commentary of Malbim, Vol. 5 (Deuteronomy), New York, E. Grossman Publishing House, 1964.

"Yoreh De'ah," in *Shulhan Arukh*, 10 vol., New York, Otzar Halacha, 1965.

Entreprises et responsabilité sociale chez les anabaptistes

Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE

L'anabaptisme est un terme générique qui fait référence à plusieurs groupes religieux chrétiens partageant des similitudes marquées¹ de même qu'une historicité commune², mais manifestant également de fortes différences anthropologiques, qui concernent notamment leur façon de vivre leur religiosité, la langue utilisée par leurs communautés ou encore leurs modalités d'appartenance spécifique³. Parler d'anabaptisme renvoie généralement à trois groupes distincts : les amish⁴, les huttériens⁵ et les mennonites⁶.

¹ Par exemple, le refus du baptême des enfants, le refus de prêter serment et le refus de porter les armes.

² L'émergence des groupes anabaptistes date du xvi^e siècle et est concomitante à l'émergence du luthéranisme. Voir : BENDER H. S., *The Anabaptist Vision*, Waterloo/Scottsdale, Herald Press, 1944 ; ESTEP W., *The Anabaptist Story*, Grand Rapid, William B. Eerdmans Publishing Company, 1975 ; ROTT J.-G., VERHEUS S. L., *Anabaptistes et dissidents au xvi^e siècle*, Baden-Baden, V. Koerner, 1987.

³ Par exemple, certains groupes refusent les technologies modernes et continuent d'utiliser les chevaux pour leurs déplacements et leurs travaux agricoles (amish) ; d'autres vivent en communautés étendues (huttériens) ; d'autres vivent une urbanité des plus modernes dans les grandes villes canadiennes ou états-uniennes (mennonites). Au Canada, il y a plus de 130 000 mennonites, environ 3 500 amish et quelque 40 000 huttériens (en comptant les enfants des communautés).

⁴ À propos des amish, voir : GINGERICH O., *The Amish of Canada*, Kitchener/Scottdale, Herald Press, 1972 ; HOSTETLER J. A., *Amish Society*, Baltimore/London, Johns Hopkins University Press, 1976 ; HOSTETLER J. A., « Persistence and Change Patterns in Amish Society », *Ethnology*, vol. 3, n° 2, 1964, p. 185-198.

⁵ À propos des huttériens, voir : FLINT D., *The Hutterites: A Study in Prejudice*, Toronto, Oxford University Press, 1975 ; HOSTETLER J. A., *Hutterite Society*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1997 ; KATZ Y., LEHR J., *Inside the Ark: The Hutterites in Canada and the United States*, Regina, University of Regina/Canadian Plains Research Center Press, 2012 ; PACKULL W. O., *Hutterite Beginnings: Communitarian Experiments during the Reformation*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995 ; PETER K. A., *The Dynamics of Hutterite Society*, Edmonton, University of Alberta Press, 1987.

⁶ À propos des mennonites, voir : DYCK C. J., *An Introduction to Mennonite History*, Scottsdale/Waterloo, Herald Press, 1993 ; EPP F. H., *Mennonites in Canada, 1786-1920: The History of a Separate People*, Toronto, Mennonite Historical Society of Canada/Macmillan Company of Canada, 1993 ; EPP F. H., *Mennonites in Canada, 1920-1940: A People Struggle for Survival*, Toronto, Mennonite Historical Society of Canada/Macmillan of Canada, 1982 ; EPP M., *Mennonites in Ontario*, Waterloo, The Mennonite Historical Society of Ontario, 2012 ; PETERS J., *The Plain People*:

Certains de ces groupes, notamment les plus conservateurs⁷, établissent une frontière identitaire passablement solide⁸, fondée sur l'appartenance religieuse, définissant cette appartenance communautaire en fonction d'un intérieur (*Gemeinschaft*) et d'un extérieur (*Gesellschaft*)⁹. Les membres de ces groupes mettent également sur pied des entreprises de diverses natures et participent à la vie sociale et économique étendue des nations où ils demeurent¹⁰. Ces entreprises sont marquées, jusqu'à un certain point, par l'appartenance religieuse anabaptiste.

En ce sens, il est possible de poser les questions suivantes : selon la perspective anabaptiste, la responsabilité sociale de leurs entreprises (RSE) est-elle réduite à la seule communauté d'appartenance ou s'étend-elle à une responsabilité qui dépasse leurs groupes immédiats ? Où commence et où s'arrête cette part de responsabilité sociale du point de vue anabaptiste ? Dans ce contexte, c'est la portée de la responsabilité sociale des groupes anabaptistes qui est questionnée. L'hypothèse adoptée ici propose de considérer la responsabilité sociale du point de vue des anabaptistes comme étant à géométrie variable. D'une part, les entreprises mises sur pied par leurs membres (industrie agricole, construction, tourisme, etc.) s'inscrivent à l'intérieur des critères de leur appartenance spécifique (amish¹¹, mennonite¹² ou huttérienne¹³), allant jusqu'à

A Glimpse at Life Among the Old Order Mennonites of Ontario, Scottdale/Waterloo, Pandora Press/Herald Press, 2003 ; REGEHR T. D., *Mennonites in Canada, 1939-1970: A People Transformed*, Toronto, University of Toronto Press, 1996.

⁷ Dans ce texte, il sera question principalement des communautés anabaptistes les plus conservatrices.

⁸ JUTEAU D., *L'ethnicité et ses frontières*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1999.

⁹ À ce propos, voir : ESAU A. J., « Living by Different Law: Legal Pluralism, Freedom of Religion, and Illiberal Religious Groups », in R. MOON (dir.), *Law and Religious Pluralism in Canada*, Vancouver, UBC Press, 2008, p. 110-139 ; LEGAULT-LABERGE R. M., « La culture juridique des anabaptistes au Canada : *Ein Gemeinschaftsrecht und ein Gesellschaftsrecht* », *Revue générale de droit*, vol. 49, n° 2, 2019, p. 521-558.

¹⁰ Comme l'indique Kraybill : « Anabaptist entrepreneurs range from small business owners to CEOs of large corporation », KRAYBILL D. B., « Entrepreneurs », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2010, p. 77.

¹¹ Voir KRAYBILL D. B., NOLT S. M., *Amish Enterprise: From Plows to Profits*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2004.

¹² Voir : KREIDER C., *The Christian Entrepreneur*, Scottdale/Kitchener, Herald Press, 1980 ; REDEKOP C. W., AINLAY S. C., SIEMENS R., *Mennonite Entrepreneurs*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 1995 ; REDEKOP C. W., KRAHN V. A., STEINER S. J., *Anabaptist/Mennonite Faith and Economics*, Lanham/Waterloo, University Press of America/Institute of Anabaptist and Mennonite Studies, 1994 ; REDEKOP C. W., REDEKOP B. W. (dir.), *Entrepreneurs in the Faith Community: Profiles of Mennonites in Business*, Scottdale/Waterloo, Herald Press, 1996.

¹³ Une attention particulière sera notamment apportée ci-dessous à la *Loi constituant en corporation* la « James Valley Hutterian Mutual Corporation », L.R.M. 1990, c. 79.

inclure la discrimination comme mode de fonctionnement¹⁴. D'autre part, les groupes anabaptistes étendent leur responsabilité sociale à des actions qui dépassent leur appartenance propre (aide apportée dans des causes humanitaires et en cas de catastrophes naturelles ; soutien à des œuvres caritatives ; etc.). L'exclusivisme anabaptiste s'ouvre donc, dans une certaine mesure, sur un humanisme qui transcende leur appartenance et qui s'inscrit dans un tissu social élargi. En adoptant une méthodologie fondée sur une étude multi-cas¹⁵, il sera possible de constater que, selon la perspective anabaptiste, la RSE s'inscrit à l'intérieur de tangentes interprétatives extensives qui dépassent et incluent leurs communautés à même des systèmes éthiques et économiques plus généraux, c'est-à-dire les tendances capitalistes (libérale) et socialistes (communautaire) qui ont marqué les sociétés occidentales depuis quelques siècles¹⁶.

Afin de vérifier cette hypothèse, la réflexion sera élaborée en trois temps. Dans un premier temps, quelques éléments théoriques à propos de la RSE seront considérés, et ce, afin de mettre en lumière certains critères propres à la RSE et pouvant s'appliquer à divers champs d'analyse. Dans un second temps, ces critères seront appliqués à une analyse de la RSE à l'intérieur des groupes anabaptistes, c'est-à-dire à la façon dont les groupes anabaptistes gèrent les entreprises en lien avec leur appartenance spécifique. Dans un troisième temps, les critères mis en évidence dans la première partie du texte seront appliqués aux relations économiques et sociales que les anabaptistes entretiennent avec les sociétés environnantes.

Appartenance religieuse et RSE

L'appartenance religieuse

En partant d'une perspective religieuse spécifique, il semblerait que le volet « religion » de la responsabilité sociale¹⁷ ne signifie pas tout à fait la même chose que du point

¹⁴ Élément souligné dans le texte de ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », *University of British Columbia Law Review*, vol. 33, n° 3, 2000, p. 719-827.

¹⁵ L'étude de cas s'avère une méthodologie largement pratiquée dans le champ des sciences de la gestion. Voir, par exemple, PLUCHART J.-J., UZAN O., *Responsabilité sociale de l'entreprise : études de cas*, Paris, MA éditions-Eska, 2017 (qui regroupe des études de cas à propos de plusieurs entreprises). D'une façon plus générale, à propos de l'étude de cas, voir HAMEL J., *Étude de cas et sciences sociales*, Montréal, L'Harmattan, 1997.

¹⁶ À ce propos, voir : MANNHEIM K., *Idéologie et utopie*, Paris, Librairie Marcel Rivière, 1956 ; SCHUMPETER J., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Petite bibliothèque Payot, 1969 ; WEBER M., *Économie et société*, Paris, Pocket, 1995 ; WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1967.

¹⁷ À ce propos, voir, par exemple, DELAYE R., PERETTI M., TERRAMORSI P., « RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n° 3, 2007, p. 83-97.

de vue d'une entreprise dite « neutre ». Du point de vue d'une appartenance religieuse¹⁸, l'inclusion d'une éthique relative à cette appartenance dans la vie de l'entreprise peut se faire de plusieurs façons, par exemple : par l'inclusion de pratiques religieuses dans le quotidien de l'entreprise, en adaptant le temps de travail à des prescriptions religieuses ou encore, plus catégoriquement, par le refus de mettre sur pied certaines entreprises contraires à l'éthique religieuse de la communauté d'appartenance¹⁹.

À cet égard, il semblerait contraire à l'éthique religieuse anabaptiste de développer une entreprise de vente ou de fabrication d'armements, de mettre sur pied un cabinet d'avocat, une entreprise de télécommunication ou un débit de boisson. Il n'en demeure pas moins que, de plus en plus, les anabaptistes possèdent des entreprises bien à eux, très diversifiées, touchant de nombreux secteurs de l'économie et constituant des acteurs majeurs dans certains domaines de l'économie globale nord-américaine²⁰. Ces entreprises considèrent, pour la plupart, l'appartenance à une religion comme étant un élément primordial de leur identité, de celle de ses propriétaires et/ou de ses travailleurs. Mais elles conservent tout de même une responsabilité sociale étendue, c'est-à-dire envers ceux et celles qui œuvrent à l'intérieur de l'entreprise et envers l'ensemble de la société où cette entreprise est établie²¹.

¹⁸ Que ce soit la perspective de l'hindouisme, telle que décrite par Arundhati Virmani, de l'islam, telle que cernée dans les travaux de Jamel Stambouli, du judaïsme, comme a pu en rendre compte Rabbi Reuven Bulka, ou encore dans différentes dénominations du christianisme. Voir les différentes contributions de ces chercheur·es incluses dans le présent ouvrage.

¹⁹ Une entreprise d'armement, par exemple. Comme l'indique Rojas : « [t]he oldest [antiwar] organizations include religious organizations, such as the politically liberal Mennonite Church », ROJAS F., « Technology, Structure, and Heterogeneity Among American Antiwar Organizations », in B. KING, T. FELIN, D. WHETTEN (dir.), *Studying Differences between Organizations: Comparative Approaches to Organizational Research*, Bingley, Emerald, 2009, p. 234. Peifer abonde dans le même sens : « Mennonite funds shun weapon manufacturers due to its denominational status as a peace church », PEIFER J. L., « The Institutional Complexity of Religious Mutual Funds: Appreciating the Uniqueness of Societal Logics », in M. LOUNSBURY, N. PHILLIPS, P. TRACEY (dir.), *Religion and Organization Theory*, Bingley, Emerald, 2014, p. 345. Voir aussi EBERLE C. J., « God, War, and Conscience », *The Journal of Religious Ethics*, vol. 35, n° 3, 2007, p. 479-507.

²⁰ Les spécificités des entreprises amish, hutériennes et mennonites seront plus amplement mises en lumière ultérieurement.

²¹ Selon la théorie des parties prenantes. Voir : LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *La RSE. La responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod, 2016, p. 31-60. Responsabilité fiscale notamment, comme le démontrent plusieurs causes juridiques impliquant les hutériens, dont la plus importante a atteint la Cour suprême du Canada : *Wipf v. The Queen and Four Other Appeals*, [1976] S.C.J. No. 125 (où la Cour suprême, refusant l'audience de l'affaire, a confirmé le jugement rendu par la Cour d'appel fédérale).

La responsabilité des entreprises et des organisations

Du point de vue d'une appartenance religieuse, la RSE s'ouvre donc sur une responsabilité sociale plus générale : elle concerne l'organisationnel ; s'effectue alors, d'un point de vue conceptuel, un passage de la RSE à la responsabilité sociale des organisations (RSO)²². Ce n'est pas parce qu'une entreprise est mise sur pied à l'intérieur d'un groupe religieux qu'elle est en droit de se soustraire à ses obligations (fiscales ou autres). En tant qu'organisations, les entreprises adoptant des « caractères » religieux conservent une responsabilité étendue à l'égard des parties prenantes, car elles demeurent des organisations « comme les autres²³ ».

La nécessité de définir la RSE (voire la RSO) ressort ici clairement. La notion de RSE, telle qu'élaborée dans les manuels de management²⁴, fait remonter son épistémologie à la Grèce antique²⁵, s'appuyant aussi sur des notions médiévales²⁶, de même que sur l'éthique protestante telle qu'explicitée par Max Weber²⁷. Il s'agit d'une notion proprement moderne, c'est-à-dire issue de la culture de la modernisation²⁸, et non seulement moderne, mais très récente et d'origine américaine. Comme l'indiquent LÉPINEUX *et al.* : « [à] la fin des années 1990, la RSE était perçue, en France, comme une mode venue d'outre-Atlantique, destinée à passer²⁹ ». La notion a connu une popularité grandissante à partir des années 2000³⁰, ce qui en fait un *neue Zeitgeist* qui comporte, certes, un mérite à vouloir restaurer une éthique à portée plus large pour les entreprises, mais également une part d'ambiguïté, qui relève de la polysémie du terme et de sa logique

²² Comme l'indiquent LÉPINEUX R. *et al.*, « la RSO [...] englobe la RSE puisqu'elle concerne les organisations de tous types, secteurs, pays », LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *op. cit.*, p. 135.

²³ Ainsi, « [...] selon *The McKinsey Global Survey* (2006), une forte majorité (85 % sur un échantillon de 4 238 dirigeants dans 116 pays), approuve la conclusion de l'étude de Doug Guthrie : la fonction de l'entreprise dépasse ses obligations à l'égard des actionnaires et s'étend à une responsabilité très large à l'égard de son environnement », *ibid.*, p. 104.

²⁴ Voir, entre autres, DION M., FORTIER, M., *Les enjeux éthiques de l'entreprise*, Saint-Laurent (Qc.), ERPI, 2011.

²⁵ À propos de l'épistémologie de la RSE, voir : CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2010 ; DESLANDES G., *Critique de la condition managériale*, Paris, PUF, 2016 ; LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *op. cit.*

²⁶ Fondées notamment sur l'adage « noblesse oblige ».

²⁷ WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, *op. cit.*

²⁸ Tel qu'a pu en rendre compte BONNY Y., *Sociologie du temps présent : Modernité avancée ou postmodernité ?*, Paris, Armand Colin, 2004.

²⁹ LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *op. cit.*, p. 90.

³⁰ Dans l'ouvrage de LÉPINEUX R. *et al.*, *ibid.*, le tableau de la p. 90 montre l'évolution des publications citant « Social Responsibility », avec peu de publications jusqu'au tournant des années 2000, ce qui fait de la RSE une thématique de recherche relativement récente. Le tableau des p. 95-96 montre d'ailleurs que la notion a connu une popularité grandissante à partir des années 2002-2004.

bien-pensante, qui peut servir de justification pour les entreprises qui cherchent à promouvoir une image de marque.

Au regard de cette ambiguïté, il n'est pas surprenant que la RSE soit grevée d'un brin de controverse³¹, voire de conflictuel :

[...] la RSE est un concept qui désigne un champ [...] caractérisé par la vigueur des conflits qui le traversent car l'existence même de cette responsabilité est une immense controverse, de même que sa légitimité, son objet, son extension [...]. Ce caractère conflictuel conduit à des analyses politiques et philosophiques de sa mise en œuvre et pratiques et de ses fondements.³²

Selon Lépineux *et al.*, les définitions de la RSE comportent toutes un noyau solide qui comprend : « [...] la participation de l'ensemble des parties prenantes ; la dimension sociale ; la dimension économique ; la dimension volontaire ; [et] la dimension environnementale³³ ». Pour mieux comprendre la façon dont la RSE s'applique au niveau organisationnel, il importe de l'opérationnaliser selon certains critères³⁴. Ces critères sont donnés, notamment, par la norme internationale ISO 26 000³⁵. Même si le référentiel ISO 26 000 ne conduit pas à une certification³⁶, il a pour vocation de donner des lignes directrices à propos des « activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE³⁷ ». Les paramètres de la norme ISO 26 000 se traduisent en

³¹ Voir, par exemple, CHANTEAU J.-P., MARTIN-CHENUT K., CAPRON M. (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions : savoirs et controverses*, Paris, Classiques Garnier, 2017.

³² LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *op. cit.*, p. 93-94.

³³ *Ibid.*, p. 92.

³⁴ « D'une manière générale, les référentiels que nous allons évoquer sont des outils qui ont vocation à encourager les entreprises à progresser sur la voie de la RSE », *ibid.*, p. 133.

³⁵ « Le référentiel ISO 26 000 a pour objectif de définir, clarifier et uniformiser la RSO au niveau international ; les organisations volontaires peuvent s'appuyer sur ses lignes directrices afin de s'engager dans une démarche socialement responsable. Dans la mesure où la RSO est un concept pluridisciplinaire qui nécessite un dialogue multipartite, la procédure d'élaboration du référentiel s'est fondée sur la recherche d'un consensus entre toutes les parties prenantes concernées – industries, organisations syndicales, gouvernements, ONG, associations de consommateurs, universitaires, professionnels de l'audit et du conseil », *ibid.*, p. 135. « L'ISO 26 000 définit la responsabilité sociétale comme "la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement [...]" », *ibid.*, p. 136. À propos de l'ISO 26 000, voir : CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., TURCOTTE M.-F., *ISO 26 000 : Une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica, 2011 ; PROVOST-VANHECKE É., SIBILLE F., *Osez manager ISO 26 000. Pour manager humain*, La Plaine Saint-Denis Cedex, Afnor, 2013.

³⁶ Contrairement à d'autres normes de standardisation internationale, la norme ISO 26 000 ne conduit pas à une certification reconnue.

³⁷ LÉPINEUX R., BONANNI C., ROSÉ J.-J., HUDSON S., *op. cit.*, p. 134.

divers éléments qui supposent « un comportement éthique et transparent³⁸ ». Ainsi, cette certification :

- ♦ contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- ♦ prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ♦ respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- ♦ est intégré[e] dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations³⁹.

En plus de ces lignes directrices générales, la norme ISO 26 000 identifie les critères spécifiques suivants comme partie intégrante de la RSO : « [...] la gouvernance de l'organisation ; les bonnes pratiques des affaires ; l'environnement ; les conditions et relations de travail ; les droits de l'Homme ; la contribution au développement local ; les questions relatives aux consommateurs⁴⁰ ».

Dès lors, il est possible de constater que, parmi ces grandes lignes directrices et ces critères spécifiques, certains s'appliquent à la gestion « interne » d'une organisation, alors que d'autres concernent les relations que l'organisation établit avec l'« externe ». Les paramètres internes de la RSO comportent trois éléments :

- ♦ le facteur humain, qui concerne les ressources humaines ;
- ♦ le bien-être global des membres de l'entreprise, les conditions et les relations de travail ;
- ♦ le temps consacré à l'entreprise et la gouvernance de l'organisation.

Les paramètres externes de la RSO comportent également trois éléments :

- ♦ normatif (respect des lois et règlements en vigueur) ;
- ♦ qualitatif (qualité des produits et services et contribution au développement local) ;
- ♦ environnemental (développement durable, santé et bien-être de la société).

Un dernier paramètre, l'éthique (à propos des bonnes pratiques des affaires et de la prise en compte des parties prenantes), peut être considéré comme s'adressant à la fois aux relations internes et externes d'une organisation. La RSO concerne alors la responsabilité à l'égard de ces critères objectifs internes et externes, qui dépassent une appartenance religieuse spécifique et immédiate afin de rejoindre l'individu membre d'un groupe religieux et la société où ce religieux s'inscrit d'une façon plus large.

³⁸ *Ibid.*, p. 136.

³⁹ *Id.*

⁴⁰ *Id.*

RSO et relations intracommunautaires chez les anabaptistes

Du point de vue de l'appartenance religieuse⁴¹, il est possible de constater, avec les groupes anabaptistes, que ces traits de l'appartenance ont un impact direct sur les entreprises mises sur pied dans leurs communautés. Existerait donc ici une relation entre l'appartenance religieuse spécifique et les besoins d'une communauté, relation se traduisant par l'émergence d'entreprises liées à la conservation d'une identité religieuse distincte⁴². Dans ce cas, la RSO s'inscrit à même la communauté d'appartenance et comporte une influence marquée sur les relations intracommunautaires propres à un groupement religieux. Dans le cas des groupes anabaptistes, les marqueurs identitaires sont directement observables, de même que les entreprises qui s'y associent. Chacun des groupes anabaptistes sera considéré séparément, en relevant pour chacun certains de ces marqueurs identitaires et en soulignant la RSO qui s'associe aux relations intracommunautaires propre à leurs communautés.

Les amish

Les amish, et les membres du *Old Order* en général, fondaient naguère l'ensemble de leur mode de vie autour du secteur agricole⁴³. Ce fait a changé durant les années 1980 et 1990, alors que les activités économiques des amish se sont diversifiées. Selon Kraybill :

[i]n many Amish communities more than half of the households receive their income from nonfarm employment. Some operate small family-based cottage industries that provide supplemental income; others own non-home-based businesses engaged in manufacturing, construction, construction-related trades, or retail sales. Although many of these businesses have been very successful, they are generally small, with a dozen or fewer employees. Furniture-making has become a prime occupation in many Amish communities. Some Amish people are also employed in businesses owned by non-Amish. The shift into business is transforming the lifestyle and culture of Amish communities even though they remain primarily rural.⁴⁴

⁴¹ Et plus directement en ce qui concerne l'identité religieuse. À propos de la notion d'identité, voir KAUFMANN J.-C., *L'invention de soi : une théorie de l'identité*, Paris, Armand Colin, 2004.

⁴² Par la conservation de marqueurs identitaires.

⁴³ Comme l'indique Kraybill : « [a]griculture was the primary occupation of many members of Anabaptist groups when they settled in North America. A small number were involved in various types of business in colonial times, but farming predominated until the middle of the 20th century », KRAYBILL D. B., « Business », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, *op. cit.*, p. 36.

⁴⁴ *Id.* Voir aussi KRAYBILL D. B., NOLT S. M., *op. cit.*

Les activités économiques des amish continuent tout de même à dépendre, dans une large mesure, d'un mode de vie rural orienté par une éthique religieuse⁴⁵, gravitant autour des activités agricoles et marquée par les spécificités de l'appartenance amish⁴⁶. Les amish utilisent, encore aujourd'hui, les chevaux pour leurs déplacements et leurs travaux agricoles⁴⁷. Il s'agit là d'un de leurs marqueurs identitaires les plus visibles et, en même temps, sujet à certaines normativités strictes de la part des instances en autorité à l'intérieur des communautés, qui définissent par exemple la façon dont les calèches doivent être construites. Dans les groupes amish, la conservation de ce marqueur identitaire implique l'émergence d'entreprises qui prennent en charge les besoins spécifiques des communautés en cette matière. Certaines données à propos de ces entreprises ont pu être amassées lors d'un terrain ethnographique mené dans le sud-ontarien⁴⁸. Deux entreprises ont été visitées : une première entreprise se chargeait de la fabrication et de la réparation de harnais ; une seconde était dédiée à la fabrication et à la réparation des calèches.

L'entreprise de fabrication de harnais était constituée d'un unique local, d'environ 40 mètres carrés, attenant à la ferme familiale du propriétaire. Loin de la route, situé sur un petit chemin de campagne en périphérie de St-Jacobs, l'endroit était pourtant très

⁴⁵ « And although the ratio of their earnings [Amish ones] probably exceeds 3 to 1, their income differentiation has not brought about a stratification of their society into haves and have nots. Their strong commitment to the scriptural injunction, to serve the least of their brethren, has protected them from the temptations of cupidity. Although the Amish eschew use of machinery and electricity in their daily life, they buy the best modern tools, and use electricity for industrial purposes. The completion of their economic doctrine would bring them close to Wiener's view that such *individual entrepreneurship can only be sustained by a larger economy in which the producer goods sector is highly automatized* », MASANI P. R., « The Economic Thought of Norbert Wiener », *Kybernetes*, vol. 25, n° 7/8, 1996, p. 89.

⁴⁶ Selon le vocabulaire libéral, les amish adoptent un mode de vie compréhensif et perfectionniste. Il s'agit, comme l'indiquent Dupuis, Goodman et Harrison, d'une forme de communautarisme : « [...] some autonomous groups, like the Amish, could be seen as reflexively perfectionist, since they define their "traditions" as the good life voluntarily chosen by members of the group », DUPUIS E. M., GOODMAN D., HARRISON J., « Just Values or Just Value? Remaking the Local in Agro-Food Studies », in T. MARSDEN, J. MURDOCH, *Between the Local and the Global: Confronting Complexity in the Contemporary Agri-food Sector*, Bingley, Emerald, 2009, p. 259. Cette forme d'appartenance implique une grande entraide entre les membres de la communauté. Cela, nous pouvons l'observer lors de la construction de bâtiments, alors que des centaines de personnes se réunissent pour effectuer la tâche. L'exemple est rapporté, notamment par THOMPSON J., DOHERTY B., « The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories », *International Journal of Social Economics*, vol. 33, n° 5/6, 2006, p. 366, et il est possible d'en trouver des images sur Internet.

⁴⁷ Voir LEGAULT-LABERGE R. M., « Des calèches et des hommes. La question du transport pour le *Old Order* dans le sud-ontarien », *Projet religion et diversité : Revue électronique – Réguler le religieux*, 2015, 18 p., en ligne : http://religionanddiversity.ca/media/uploads/raphael_legault_laberge_web_final.pdf.

⁴⁸ J'ai pu visiter, en Ontario, deux entreprises qui se consacrent à ce marqueur identitaire spécifique.

connu et fréquenté, non seulement par les gens de la communauté du *Old Order*, mais aussi par des touristes qui venaient visiter les lieux. À preuve, un volumineux registre signé par les visiteurs se trouvait dans le local. Il s'y trouvait aussi quelques machines à coudre le cuir (fonctionnant sans électricité), quelques outils, des pièces entrant dans la fabrication des harnais et des produits finis prêts à la vente. S'y trouvait surtout un homme, le propriétaire, soixante-dix ans passés, des plus accueillants et des plus ouverts⁴⁹. Il s'agissait d'une micro-entreprise de type individuelle, fondée et dirigée par un membre de la communauté religieuse qui y consacrait son temps, ses énergies et son expertise.

L'entreprise de fabrication et de réparation de calèches était située dans la municipalité de Esson. Elle se trouvait dans un hangar, mais comportait tout de même une affiche annonçant le commerce au bord de la route⁵⁰. Contrairement à l'entreprise de fabrication de harnais, l'endroit était peu fréquenté, ou du moins le paraissait. Les amish n'utilisant pas, pour la plupart, l'électricité, l'entreprise était dotée d'un système qui produisait l'énergie nécessaire à ses activités à partir d'un moteur diesel. Les activités de production de l'entreprise étaient tout de même limitées. Par exemple, les travailleurs ont expliqué qu'ils ne produisaient pas eux-mêmes les pièces trop compliquées, qui nécessitaient le pliage du bois. Cette opération était déléguée à une autre entreprise dotée de moyens de production plus avancés. Notons que certaines des calèches produites par l'entreprise pouvaient se vendre plus de 10 000 dollars. À l'instar de l'entreprise de fabrication de harnais, il s'agissait d'une micro-entreprise, employant peu de travailleurs et très spécialisée, en fonction d'un marqueur identitaire propre aux amish.

Le fait que les amish conservent des technologies anciennes conduit souvent les gens à penser qu'ils vivent à une autre époque, ce qui est tout à fait faux. Il s'agit d'un choix que les membres de la communauté font, alors que le groupe religieux filtre étroitement toutes les innovations culturelles et technologiques qui pourraient s'appliquer dans la communauté. Leurs modes de production s'avèrent toutefois, encore aujourd'hui, très viables, comme en témoigne Harper : « [a]nd just ten miles in different directions from the neighborhood I studied are two Amish neighborhoods, who continue to show that a non-mechanized farm supported by informal collective work arrangements, can produce a viable agricultural system⁵¹ ». La viabilité de ce système repose sur le caractère

⁴⁹ Avec qui j'ai discuté durant plus de quatre heures.

⁵⁰ J'y ai rencontré deux membres de la communauté amish qui s'affairaient à restaurer le capitonnage d'une calèche.

⁵¹ HARPER D., « Requiem for the Small Dairy: Agricultural Change in Northern New York », in H. K. SCHWARZWELLER, A. P. DAVIDSON (dir.), *Dairy Industry Restructuring*, Bingley, Emerald, 2009, p. 42. Harper indique, à propos d'une ancienne machinerie utilisée par la communauté amish : « [t]his machine, like the mower described above, was in use with little change until the third technological stage, and it is still used by groups such as the Amish who do not use gasoline powered machines. Again, we note a technological plateau of eighty or more years! », *ibid.*, p. 18.

communautaire d'un groupe religieux qui préconise l'entraide et le soutien entre ses membres. De fait, les petites entreprises amish, gravitant autour du monde rural et agricole, connaissent un succès au niveau de la durabilité. Peu de ces petites entreprises déclarent faillite, comme l'indique Kraybill :

[i]n Old Order communities, thousands of entrepreneurs have been remarkably successful operating small business despite church restrictions on their use of technology. One U.S. study found the rate of Amish business failures to be under 10%, compared with a small business failure rate of over 65% nationwide.⁵²

Si les entreprises amish connaissent un certain succès⁵³, les normes intracommunautaires des amish reconnaissent des activités économiques légitimes et en rejettent d'autres comme étant illégitimes. En ce qui concerne la RSO, l'éthique intracommunautaire développée par les amish se fonde sur l'*Ordnung*⁵⁴, c'est-à-dire sur une discipline interne propre à chaque congrégation, selon une logique de décentralisation des pouvoirs régulateurs qui relègue au plus petit dénominateur de l'appartenance les fonctions de décisions normatives et de coercition. Il s'agit d'une logique religieuse qui discrimine les individus sur certaines bases : le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, le statut civil, entre autres⁵⁵. Selon ces considérations, les activités économiques des hommes et des femmes ne sont forcément pas les mêmes et n'est pas membre de la communauté n'importe qui. Ceux et celles qui souhaitent se joindre au groupe religieux, chose possible seulement par le baptême, doivent être prêts à se

⁵² KRAYBILL D. B., « Entrepreneurs », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, op. cit., p. 77. Information corroborée par Wijaya : « [...] ethnography study conducted by Kraybill et al. (2011) showed that small business managed by Amish people is rarely experienced financial collapse. One of the determinants of success is a religious capital, i.e. helping each other in time of need », WIJAYA I. F., « The Impact of Religiosity on Self-employment », *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 13, n° 3, 2019, p. 222.

⁵³ KRAYBILL D. B., NOLT S. M., WESNER E. J., « Sources of Enterprise Success in Amish Communities », *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 5, n° 2, 2011, p. 112-130. Succès souligné par Kraybill : « [s]everal factors may explain the success of Anabaptist entrepreneurs. Many see themselves as stewards of God's resources with a responsibility to use the resources in ways that serve others. Some business owners, one or two generations from the farm, retain a rigorous work ethic that facilitates the profitability of their enterprises. Simplicity and frugality rather than extravagance are values that can also increase profitability. Honesty, integrity, service and product quality that reflect Christian values are also valued in the marketplace. Strong involvement from extended families and members of the church community also contribute to the success of entrepreneurs », KRAYBILL D. B., « Entrepreneurs », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, op. cit., p. 77.

⁵⁴ KRAYBILL D. B., « Ordnung », *ibid.*, p. 161.

⁵⁵ Bien que les femmes se rendent également au marché, par exemple pour vendre des produits. Les activités économiques des communautés sont toutefois largement déterminées par les rôles traditionnels se fondant sur le genre, comme le montre HOSTETLER J. A., *Amish Society*, op. cit., p. 148-153.

soumettre à cette éthique fondée sur l'*Ordnung*, ce qui implique, d'une part, le respect de normes sévères et, d'autre part, la prise de responsabilités eu égard à certaines activités économiques licites⁵⁶, en fonction desquelles les communautés amish assurent leur indépendance. L'appartenance amish s'inscrit en phase avec les prémisses de la pensée capitaliste : autonomie de l'individu, favorisant l'émergence d'entreprises familiales, qui se situent elles-mêmes à l'intérieur d'un libre marché, et ascèse du mode de vie⁵⁷. Toutefois, les principes de liberté ne sont que peu présents dans les communautés amish, ou, du moins, ils s'avèrent fortement limités par l'*Ordnung*. À cet égard, les amish, et leurs entreprises, discriminent en fonction d'un mode de vie « compréhensif⁵⁸ ». Les amish représentent un exemple de groupement « illibéral⁵⁹ », voire même « intolérant⁶⁰ ». Par contre, les membres de leurs communautés ne sont pas « mal traités ». Cette existence compréhensive et traditionnaliste, fondée sur des rôles bien définis, suppose plutôt l'inscription des individus à l'intérieur d'un tissu social où chacun et chacune reçoit selon ses besoins et participe à la vie de la communauté selon ses capacités. La forme même des entreprises, régulée à l'intérieur d'un mode de vie compréhensif, assure aux membres des communautés amish une vie économique stable et viable, où les relations de travail ne sont pas dictées par les pressions observables dans certains secteurs de l'économie contemporaine. Nombreux sont les amish qui vivent encore selon une forme de paysannerie⁶¹, ce qui suppose des conditions et des relations de travail « compréhensifs », qui s'inscrivent dans un quotidien régulé par des tâches récurrentes et par les saisons⁶². Certaines personnes y trouvent sans aucun doute le bonheur, alors que d'autres choisissent plutôt de quitter la communauté religieuse (n'ayant alors plus droit, selon l'*Ordnung*, aux « privilèges » de l'appartenance, tel que l'appui de la communauté dans certaines circonstances ou l'embauche dans une

⁵⁶ Le droit de mener une activité économique est alors fondé sur les préceptes religieux qui autorisent ou interdisent certains éléments propres aux normes intracommunautaires. La gouvernance des entreprises amish est donc liée intrinsèquement à cette éthique qui se fonde sur les régulations intracommunautaires de l'*Ordnung*.

⁵⁷ Comme a pu en discuter WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, *op. cit.*

⁵⁸ Les amish ne respectent donc pas forcément les droits de l'Homme, mais davantage les « droits de Dieu ». Ils adoptent une vision communautaire de type « organique », selon ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », *op. cit.*

⁵⁹ Selon la terminologie utilisée par ESAU A. J., « Living by Different Law: Legal Pluralism, Freedom of Religion, and Illiberal Religious Groups », *op. cit.*

⁶⁰ Au sens où l'entend NEHUSHTAN Y., *Intolerant Religion in a Tolerant-Liberal Democracy*, Oxford/Portland, Hart Publishing/Bloomsbury Publishing, 2018.

⁶¹ Un mode de vie qui a pratiquement disparu de l'économie occidentale.

⁶² Le temps consacré aux entreprises s'avère tributaire de ces considérations.

entreprise typiquement amish, qui met en place un *bona fide occupation requirement*⁶³ (BFOR) fondé sur l'appartenance religieuse).

Les huttériens

Chez les huttériens, les relations intracommunautaires obligent à une très forte interdépendance les membres du groupe religieux, alors que l'autonomie de chacun des membres est soumise à la discipline et à l'autorité du groupe. Ce type de gestion implique donc une forme de responsabilité sociale où chacun des membres du groupe religieux se voit confié une part de la responsabilité collective. De fait, les huttériens vivent de façon communale, ce qui s'avère le principal marqueur identitaire de leur mode de vie religieux. Leurs colonies regroupent entre 60 et 140 personnes, sur des territoires dont la superficie varie entre 28 et 41 kilomètres carrés⁶⁴. Au Canada et aux États-Unis, il y a plus de 450 de ces colonies.

Or, il se trouve que chacune de ces colonies est incorporée selon les lois en vigueur dans les provinces ou les États où elles se trouvent. Chacune de ces colonies constitue donc, en elle-même, une entreprise globale où chacun des individus qui s'y trouve est actionnaire. Le statut des colonies demeure ambigu, alors qu'elles peuvent être considérées à la fois comme des corporations proprement religieuses, mais également comme des corporations agricoles⁶⁵. Afin de mieux comprendre la façon dont ces colonies sont conçues et perçues, et la façon dont la RSO s'y manifeste, il est de mise de se référer à une de ces lois qui incorpore la colonie en tant que groupement religieux reconnu⁶⁶ : la *Loi constituant en corporation la « James Valley Hutterian Mutual Corporation*⁶⁷ ». L'ambiguïté statutaire des colonies ressort dès le préambule, alors que la loi mentionne :

ATTENDU QU'il existe dans la province [Manitoba] une communauté religieuse d'agriculteurs, connue sous le nom de « *James Valley Colony of Hutterian Brethren* », qui se sont associés dans le but de promouvoir et de pratiquer la religion

⁶³ Voir l'analyse exhaustive développée par ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », *op. cit.*

⁶⁴ Comme l'indique Kraybill : « Hutterite colonies, which often own several thousand acres and have large farming operations, function as large corporations. In addition, some of the colonies have branched into manufacturing and other types of business in order to supplement their income from agriculture », KRAYBILL D. B., « Business », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, *op. cit.*, p. 36.

⁶⁵ Cette ambiguïté a été soulevée, notamment, dans le cas *Barickman Hutterian Mutual Corp. c. Nault*, [1939] R.C.S. 223. La Cour suprême a statué que la colonie huttérienne était une corporation agricole selon *The Farmer's Creditors Arrangement Act*, 1934.

⁶⁶ Considérée ici comme un idéaltype.

⁶⁷ Les autres colonies canadiennes sont dotées d'actes d'incorporation en tout point semblables à celui que nous considérons ici comme idéaltype.

chrétienne, le culte chrétien et l'instruction religieuse selon leurs croyances et d'avoir, de détenir, d'utiliser et de posséder toute chose en commun.⁶⁸

Le premier objet de la corporation concerne le religieux, énonçant que la mission de la colonie est avant tout « de promouvoir et de perpétuer la religion chrétienne, le culte chrétien, l'instruction et l'enseignement religieux et d'adorer Dieu conformément aux croyances religieuses de ses membres⁶⁹ ». Or, le second objet de la corporation huttérienne n'est autre que « de pratiquer l'agriculture, l'élevage, la meunerie ainsi que les activités relevant de ces industries ; de fabriquer et de faire le commerce des produits et des sous-produits de ces industries⁷⁰ ». Cela souligne d'emblée le double statut, religieux et agricole, dans lequel s'inscrivent les colonies huttériennes. Les membres de la colonie se trouvent donc soumis à cette logique qui, à l'instar des amish, règle les activités économiques, rendant certaines activités licites et d'autres illicites. Les principales activités économiques des colonies huttériennes se trouvent liées au secteur agricole. Toutefois, depuis quelques décennies, il est possible d'observer une diversification des productions issues des colonies huttériennes, certaines colonies se spécialisant, par exemple, dans des travaux d'usinage du métal⁷¹.

La logique d'interdépendance mise en place dans les colonies huttériennes s'exprime davantage dans le fait que les membres d'une colonie ne reçoivent aucun salaire pour leur travail. À ce titre, la loi d'incorporation de la *James Valley Colony* mentionne que :

[c]haque membre de la Corporation donne et consacre tout son temps, son travail, ses services, ses gains et ses énergies à la Corporation et aux fins pour lesquelles elle existe, librement, gratuitement et sans rémunération ni récompense d'aucune sorte, sauf celles qui sont expressément prévues par les règlements administratifs, les règles et les règlements de la Corporation.⁷²

Les rémunérations prévues par les règlements de la colonie stipulent que chaque personne recevra un logis et la nourriture, de même que les soins nécessaires à sa santé et à son éducation, dans les limites prévues par l'appartenance huttérienne⁷³. Cette forme de gestion interne mise en place dans les colonies huttériennes, de type proprement socialiste, est grevée de discriminations, notamment à l'égard de l'égalité entre les hommes

⁶⁸ Loi constituant en corporation la « *James Valley Hutterian Mutual Corporation* », *op. cit.*, préambule. La *James Valley Colony* est l'une des premières colonies huttériennes qui a été fondée au Canada, en 1918. La première loi incorporant cette colonie avait été sanctionnée le 20 avril 1931.

⁶⁹ Loi constituant en corporation la « *James Valley Hutterian Mutual Corporation* », *op. cit.*, art. 2a).

⁷⁰ *Ibid.*, art. 2b).

⁷¹ Comme j'ai pu le constater lors d'un travail de terrain mené auprès des huttériens du Manitoba en 2007.

⁷² Loi constituant en corporation la « *James Valley Hutterian Mutual Corporation* », *op. cit.*, art. 10.

⁷³ Voir KATZ Y., LEHR J., *op. cit.*, p. 239-401.

et les femmes. Tel que stipulé par la loi d'incorporation, les règles et règlements de la colonie sont administrés par les hommes baptisés :

[I]a Corporation, à une assemblée à laquelle au moins les quatre cinquièmes de ses membres du sexe masculin sont présents peut prendre, établir, sanctionner, modifier et abroger les règles, les règlements et les règlements administratifs compatibles avec les règles de droit et la présente loi, qu'elle juge nécessaires à sa bonne administration.⁷⁴

La logique d'interdépendance propre au mode de vie collectiviste des huttériens est également observable dans les articles de la Constitution de l'Église huttérienne, adoptée pour la première fois en 1951 et renouvelée en 1993⁷⁵, qui stipule :

1. The colonies will be comprised of all persons whose membership has been approved by a majority vote of the male members of the colony at the annual meeting or special meeting.
2. The colony's capital will be used for social work, helping the poor, the weak and the sickly people, purchase of lands, stock, other means of production and inventory, in order to maintain the members of the colony and carry out the purposes of the Hutterite Church.
3. The members of the colony will have no rights whatsoever to the colonies' assets, including those of their own colony.
4. The members must transfer to the colony all the assets they had before they joined the colony. This obligation includes the assets they might receive from outside sources after they join the colony.
5. All the colony's property will serve all members of the colony, for the colony's purpose only.
6. No property can be removed from the colony, and if a certain member will cease to be part of the colony or will be expelled, he will have no right to its property.
7. The death of a member will not grant his heirs any rights to the colony's property.
8. All the colony's members must devote all their time and energies to the benefit of the colony and its purposes, without expecting any compensation.
9. The members of the colony and their families who are not members thereof, are entitled to be supported by the colony as long as they obey its rules and live by them.

⁷⁴ Loi constituant en corporation la « James Valley Hutterian Mutual Corporation », *op. cit.*, art. 7.

⁷⁵ Loi constituant en corporation « The Hutterian Brethren Church », S.C. 1951, c. 77.

10. Relatives of members of the colony will be entitled to remain in the colony after the death of the members and enjoy the support of the colony as long as they live by the colony's rules and devote all their time and energies to it.
11. A colony will not be dismantled without the consent of all its members.
12. Each member of the colony may be expelled from it because of his deeds or his refusal to accept and obey the colony's rules, upon a majority vote in favour of his expulsion.
13. The officers of the colony may buy, sell, mortgage, and lease the real and personal property of the colony for any purpose whatsoever, upon the consent of the majority of the male members of the colony.⁷⁶

Il est possible de constater, dans ce texte qui a valeur législative, que l'interdépendance des membres des colonies huttériennes consiste, d'une part, à exiger de tous les membres un engagement sans compromis et, d'autre part, à fournir aux membres des compensations, tel que stipulé à l'article neuf ci-dessus. Ceci est également mentionné dans les articles d'association des colonies, tel que démontré dans cet exemple :

[c]olony members will have the right to have their spouse and children, who are not colony members, live with them. These family members will be supported, maintained and educated by the colony, in accordance with the rules, regulations and requirements of the Hutterite Church, the colony, the Christian religion, Christian worship and Christian education, and the beliefs carried on by the colony, as long as they obey the rules of the colony.⁷⁷

Au niveau des relations intracommunautaires, la gestion de type socialiste mise en place dans les colonies huttériennes comporte ses conséquences tangibles pour les personnes qui y demeurent et suppose une vision de la responsabilité sociale qui tend vers une logique de l'interdépendance. Il est attendu que chaque membre de la colonie respecte ses engagements envers la colonie, engagements pris lors du baptême⁷⁸, au début de l'âge adulte, et qui fait de l'individu un membre à part entière de la colonie. À cet égard, la responsabilité sociale immédiate des membres des colonies se dévolue aux autres membres de leur colonie d'appartenance.

En référence à la norme ISO 26 000, ce qui a été dit ci-dessus à propos de la relation entre l'*Ordnung* et les activités économiques des amish vaut également pour les huttériens, à quelques exceptions près. La différence majeure observée chez les huttériens – ce qui fonde leur appartenance religieuse spécifique – se trouve dans la communalisation complète de leurs activités, laquelle conduit, littéralement, au développement

⁷⁶ KATZ Y., LEHR J., *op. cit.*, p. 31-32.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 36.

⁷⁸ À ce propos, voir LEGAULT-LABERGE R. M., « Une lecture durkheimienne de la conversion et du baptême dans les colonies huttériennes », *Théologiques*, vol. 21, n° 2, 2014, p. 79-99.

d'une *Wirtschaftsgemeinschaft*⁷⁹. Ce mode de fonctionnement suppose des relations intracommunautaires socialistes où la dépendance de l'individu par rapport au groupe est totale et médiatisée par la gouvernance interne de l'organisation. Entreprise(s) et groupe religieux peuvent alors être considérés comme une même entité que l'on peut qualifier d'« organique⁸⁰ » : l'individu est la partie qui s'inscrit à l'intérieur du tout (l'entité religieuse) qui chapeaute tous les aspects de l'existence des membres⁸¹, y compris ses activités économiques. L'éthique intracommunautaire huttrienne est bien de nature socialiste. Elle assure tout de même aux membres du groupe religieux une existence décente où tous les besoins sont comblés, tant en ce qui concerne les besoins primaires qu'en ce qui a trait à la santé ou à l'éducation⁸². Les relations de travail y sont agréables et relèvent de la coopération mutuelle. Cependant, les structures économiques des colonies favorisent la discrimination de maintes façons. D'abord en excluant les non-membres des « privilèges » de l'appartenance huttrienne⁸³, mais aussi et surtout en discriminant en fonction du genre et de l'orientation sexuelle selon des principes traditionnalistes chrétiens.

Les mennonites

Tout comme les autres groupes anabaptistes, la vie économique des mennonites était principalement fondée, jusqu'au xx^e siècle, sur le secteur agricole. Si les communautés mennonites les plus conservatrices (*Old Order*, Holdeman⁸⁴) continuent largement à s'investir dans le secteur agricole, fondant leurs échanges intracommunautaires sur une logique très semblable à celle des amish, les communautés plus libérales ont diversifié leurs activités, tout en conservant l'esprit du religieux propre à leur appartenance⁸⁵. Comme l'indique Kraybill :

⁷⁹ Si le capitalisme s'inscrit dans une *Wirtschaftsgesellschaft*, le socialisme des huttriens correspond bel et bien à cette *Wirtschaftsgemeinschaft*, c'est-à-dire une économie collective.

⁸⁰ Terme utilisé dans le texte d'ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », *op. cit.* D'où l'ambiguïté propre aux colonies huttriennes entre le statut de groupe religieux et de corporation agricole.

⁸¹ À cet égard, la liberté et l'égalité sont toutes deux remises en question dans les colonies huttriennes.

⁸² Éducation de niveau primaire, secondaire et professionnelle. J'ai pu observer dans les colonies huttriennes que tout est mis en place afin de favoriser le bien-être global des membres du groupe et que les rythmes et les conditions de travail respectent largement les normes gouvernementales.

⁸³ Ce qui est compréhensible puisque seuls les membres deviennent éligibles à l'« emploi » sur les colonies, selon un BFOR.

⁸⁴ À propos des entreprises des Holdeman, voir BARCLAY H. B., « The Protestant Ethic Versus the Spirit of Capitalism? », *Review of Religious Research*, vol. 10, n° 3, 1969, p. 151-158.

⁸⁵ C'est ce que démontrent les ouvrages suivants : REDEKOP C. W., AINLAY S. C., SIEMENS R., *op. cit.* ; REDEKOP C. W., REDEKOP B. W. (dir.), *op. cit.*

[a]s Brethren and Mennonites began to assimilate into the larger society [...], many became business owners and entrepreneurs. The traits of frugality, integrity, hard work, and problem solving, which were valued as part of their farming culture, proved to be valuable resources for business as well. There are hundreds of examples of Mennonite and Brethren entrepreneurs who have built successful businesses in the manufacturing and service sectors.⁸⁶

Les défis économiques qui se présentent aux communautés libérales ne sont donc pas les mêmes que ceux qui se présentent aux communautés plus conservatrices. À ce propos, Kraybill ajoute :

[a]mong assimilated groups, entrepreneurs typically do not face technological restrictions from their churches, but they may face challenges trying to operate a corporation or professional agency in ways that are consistent with their Christian ethical commitments. Many successful entrepreneurs have contributed generously of their wealth and resources to support church-related institutions as well as their local congregations.⁸⁷

L'économie des communautés mennonites plus conservatrices maintient l'importance des relations intracommunautaires⁸⁸, c'est-à-dire : importance de l'autarcie, embauche des membres du groupe religieux, vente des produits à l'intérieur de la communauté, recours à un partage des tâches traditionaliste, etc.⁸⁹. Cette situation va de pair avec l'importance accordée par les mennonites à la famille⁹⁰, favorisant par le fait même les entreprises familiales. Cette forme économique accorde un privilège marqué aux relations intracommunautaires, faisant souvent passer l'intérêt de la communauté avant celui des individus. Des observations appuyant l'importance de cette éthique intracom-

⁸⁶ KRAYBILL D. B., « Business », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, op. cit., p. 36.

⁸⁷ KRAYBILL D. B., « Entrepreneurs », *ibid.*, p. 77. À propos de la dynamique du don à la communauté chez les mennonites, voir l'exemple de Jacob Shenk (qui donnait jusqu'à 90 % de ses profits à la communauté mennonite), REDEKOP C. W., « Jacob A. Shenk: Business Was Servant to the Church », in C. W. REDEKOP, B. W. REDEKOP (dir.), op. cit., p. 18-36.

⁸⁸ Voir DANA L. P., DANA T. E., « Collective Entrepreneurship in a Mennonite Community in Paraguay », *Latin American Business Review*, vol. 8, n° 4, 2007, p. 82-96.

⁸⁹ À ce propos, Wijaya indique : « [t]he dependence among the co-religionist might be influenced from the religious morality teaching, i.e. in-group/loyalty [...]. This religious teaching promotes loyalty and self-sacrifice above all other groups. This teaching might be unfair from the perspective of individualizing morality [...]. Thus, co-religionist might enjoy the benefit of the network, such as co religion financing, employment preference, information preference, and supply preference [...]. One example of the in-group loyalty is the prioritization of community interest over individual profit in the Mennonite community in Paraguay [...]. Religious teachings, e.g. mutual help and solidarity, help the community to survive in the harsh environment of Chaco », WIJAYA I. F., op. cit., p. 220.

⁹⁰ À ce propos, voir HEISEY M. J., « "Mennonite Religion Was a Family Religion": A Historiography », *Journal of Mennonite Studies*, vol. 23, 2005, p. 9-22.

munautaire ont pu être faites lors d'un travail ethnographique mené dans une communauté mennonite du Québec, où plusieurs membres de la communauté possèdent leurs propres entreprises dans le domaine agricole, notamment dans le secteur porcin, apicole⁹¹, bovin et acéricole⁹². Les entreprises fondées par les membres de la communauté passent de main en main dans la communauté religieuse, selon des considérations proprement communautaires⁹³. Par exemple, un membre de la communauté a mis en place une entreprise de production porcine, accompagnée d'une production acéricole. L'affaire est bien en place et fonctionne rondement. Or, même si ce membre n'était pas à l'âge de la retraite, il a cédé son entreprise à une famille plus jeune, comptant plus d'enfants. Le même phénomène s'est produit lorsque deux familles ont « échangé » leurs entreprises. L'une, une entreprise acéricole de grande dimension⁹⁴, a été cédée à une famille comptant de nombreux enfants, alors que l'autre entreprise, une entreprise œuvrant dans la production bovine⁹⁵, a été reprise par le propriétaire de l'entreprise acéricole, dont les enfants sont maintenant eux-mêmes mariés à l'intérieur du groupe religieux et, donc, autonomes.

Il est possible de constater, avec ces exemples, que les activités économiques d'une communauté mennonite plus conservatrice supposent un réseautage important à même le groupe religieux. Ce réseautage dépasse les frontières immédiates de la congrégation pour s'inscrire dans le contexte plus large de l'appartenance, ce qui implique un réseautage avec d'autres congrégations du Canada et des États-Unis. Au niveau de la congrégation, ce réseautage implique une rationalité qui fait passer les intérêts communautaires avant les intérêts individuels : le passage d'une entreprise d'une famille à une autre est délibéré et se fait dans l'optique de fournir aux membres plus jeunes de la congrégation des occupations et des emplois. D'où l'idée que les entreprises qui nécessitent plus de travail et génèrent plus de revenus passent aux mains des familles qui comptent plus d'enfants ou dont les enfants ne sont pas encore autonomes.

⁹¹ L'apiculture chez les mennonites a été étudiée par Roessingh, comme l'indiquent Ramadani *et al.* : « [t]he literature about beekeeping entrepreneurship is growing. Roessingh (2007) wrote about Springfield Mennonites selling honey in Belize », RAMADANI V., HISRICH R. D., DANA L.-P., PALALIC R., PANTHI L., « Beekeeping as a Family Artisan Entrepreneurship Business », *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 25, n° 4, 2019, p. 719. Voir ROESSINGH C., « Mennonite Communities in Belize », *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 1, n° 1, 2007, p. 107-124.

⁹² Plusieurs amish et mennonites au Québec et en Ontario œuvrent dans le domaine de l'acériculture.

⁹³ J'ai aussi pu observer certains cas où le groupe religieux, c'est-à-dire certains membres dont les entreprises étaient déjà établies depuis un moment, fournissait un appui financier aux membres plus jeunes désireux de démarrer leur propre entreprise (dans le secteur agricole).

⁹⁴ Cette entreprise emploie chaque année des membres du groupe religieux en provenance d'un peu partout au Canada.

⁹⁵ Cette entreprise bovine a été mise sur pied en important de l'Alberta un troupeau entier.

En ce qui concerne la RSO, l'éthique religieuse de mise dans les communautés mennonites conservatrices est en tout point semblable à ce qui a été mentionné précédemment à propos de l'*Ordnung* chez les amish⁹⁶. Au niveau des relations intra-communautaires et en ce qui touche aux droits de l'Homme, il en découle les mêmes conséquences en ce qui concerne les discriminations observables dans ces communautés. Le religieux s'y avère un facteur de traditionalisation des relations interpersonnelles et si RSO s'y trouve, elle relève davantage d'une forme de paternalisme⁹⁷ que de la promotion d'un libéralisme moderne. La forme d'existence compréhensive observée dans ces communautés religieuses inscrit les individus dans un milieu où l'existence est dédiée à l'organisation : le temps est alors partagé entre le travail proprement dit (capitaliste, individualiste, familial) et la religion et c'est le travail qui fournit les fonds nécessaires au maintien des communautés (par la dîme et autres formes de dons). Se trouvent dans ces communautés des gens qui s'y plaisent bien, c'est-à-dire qui parviennent à un bonheur en adoptant cette forme de vie qui, somme toute, respecte les normes du travail et donne aux individus un cadre relationnel chaleureux et fraternel. Ceux et celles qui ne parviennent pas à s'y intégrer doivent quitter ces communautés, qui n'admettent pas, dans leur mode de gouvernance, l'accord de « privilèges » aux non-membres ou aux membres qui ne respectent pas la vision et la mission de l'organisation : la promotion d'un mode de vie chrétien qui implique une éthique et des valeurs morales strictes.

RSO et relations extracommunautaires chez les anabaptistes

La responsabilité sociale chez les anabaptistes ne se limite pas aux relations intra-communautaires, et ce, parce que les anabaptistes ne vivent pas en vase clos et qu'ils participent activement à la vie (économique et sociale) des sociétés où ils se trouvent. Il existe donc, au niveau extracommunautaire, une logique de la responsabilité sociale qui prolonge l'identité anabaptiste dans des relations économiques tissées avec les sociétés étendues. Cette logique s'étend au fur et à mesure que les entreprises anabaptistes gagnent en envergure et dépassent la simple entreprise familiale telle qu'il en a été question dans la section précédente⁹⁸. Ces organisations fournissent alors des biens et des services à des personnes qui ne font pas partie de la communauté anabaptiste. Ces biens et ces services deviennent des éléments d'un marché plus global où c'est le consommateur qui, ultimement, juge de la qualité. La responsabilité sociale des entre-

⁹⁶ D'ailleurs, les amish et les mennonites les plus conservateurs sont difficilement différenciables pour quiconque ne connaît pas précisément l'expression de certains de leurs marqueurs identitaires.

⁹⁷ Qui s'avère, historiquement, la première forme de la RSE. Voir CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *op. cit.*

⁹⁸ Voir REDEKOP C. W., AINLAY S. C., SIEMENS R., *op. cit.*

prises anabaptistes se trouve alors en tension entre des valeurs religieuses intracommunautaires et des exigences extracommunautaires parfois contraires à ces valeurs.

Les amish

Les amish s'ouvrent aux relations extracommunautaires de diverses façons⁹⁹. Bien que leurs communautés soient relativement retirées des circuits économiques plus larges, elles demeurent connectées à plusieurs égards aux échanges commerciaux avec des membres externes à leurs communautés immédiates¹⁰⁰. Pour s'en convaincre, quiconque n'a qu'à faire un tour au marché agricole de la région de Waterloo (Ont.), où plusieurs amish vendent leurs produits, que ce soit du sirop d'érable, des légumes ou encore des courtes-pointes. Le marché de Waterloo est également la porte ouverte sur le tourisme culturel auquel les communautés ontariennes du *Old Order* se livrent¹⁰¹. Il s'y trouve une entreprise dédiée à la visite de certaines fermes du *Old Order* de la région et, bien entendu, la visite se déroule avec les moyens de transport propres à la communauté. Il s'agit là de l'utilisation de marqueurs identitaires propres à la communauté dans un but commercial et d'une forme d'ouverture de la communauté aux relations extracommunautaires.

Les amish continuent d'utiliser les chevaux comme moyen de transport. Pour eux, se rendre au marché correspond à une rencontre entre les spécificités de leur appartenance religieuse et les espaces publics plus généraux, ceux qui desservent l'ensemble de la population. Il s'agit là indéniablement d'un aspect des relations extracommunautaires que les communautés amish entretiennent avec l'ensemble de la population des régions où ils demeurent. La question du transport chez les amish a été étudiée par de nombreux

⁹⁹ Ils sont bel et bien concernés par les tendances générales nord-américaines. Leur retrait de la société ne les exempte pas des « problèmes » communs, comme en témoigne la tragédie survenue à Nickel Mines (Penn.) en 2006, alors qu'une tuerie dans une école amish a fait plusieurs morts et blessés. Lors de cet événement, les amish ont démontré que leurs relations extracommunautaires se fondent sur le pardon et la compassion. À ce propos, Smith indique : « [t]he radical inversion of forgiveness can be complex and confounding as demonstrated by the actions of the Amish community in the wake of the Nickel Mines tragedy », SMITH S. L., « Forgiveness », in B. VOGEL, R. KOONCE, P. ROBINSON, *Developing Leaders for Positive Organizing*, Bingley, Emerald, 2017, p. 121. Voir KRAYBILL D. B., NOLT S. M., WEAVER-ZERCHER D. L., *Amish Grace: How Forgiveness Transcended Tragedy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2007.

¹⁰⁰ Voir MURDIE R. A., « Cultural Differences in Consumer Travel », *Economic Geography*, vol. 41, n° 3, 1965, p. 211-233.

¹⁰¹ Le tourisme amish est très en vogue dans certains États américains (Pennsylvanie, Ohio, Indiana). Voir le chapitre intitulé « Conflict Created Group-Boundaries in Tourism Development », dans l'ouvrage de YANG J., RYAN C., ZHANG L., *Social Conflict and Harmony: Tourism in China's Multi-Ethnic Communities*, Bingley, Emerald, 2016, plus particulièrement les p. 88-89.

auteurs et implique une part de responsabilité sociale¹⁰². La communauté religieuse doit ici adapter son mode de transport à certaines exigences posées par le partage des espaces routiers¹⁰³. Puisque leurs calèches sont considérées comme des véhicules lents, elles devraient normalement adopter la signalisation propre à ce type de véhicule. Or, les contraintes de l'appartenance amish interdisent d'arborer certaines couleurs voyantes, tel que le rouge et l'orangé. Ce sont précisément ces couleurs qui constituent les signes visibles de la signalisation routière relative aux véhicules lents. Dans ce cas précis, les amish sont parvenus à des ententes, dans les divers États américains¹⁰⁴ où ils sont présents et en Ontario¹⁰⁵, afin de développer des moyens alternatifs de rendre leurs véhicules visibles pour les automobilistes. Il s'agit d'un effort afin de responsabiliser la communauté amish aux exigences du vivre-ensemble. Les communautés amish peuvent ainsi conserver leurs moyens de transport, indispensables au maintien de leurs liens économiques extracommunautaires, tout en respectant les normes établies par les instances étatiques responsables de la sécurité routière.

Certains produits fabriqués par les amish ont également une très bonne réputation, par exemple : les meubles, les appareils de chauffage et les roulottes. Ces produits sont fabriqués avec des standards de production élevés qui leur confère une qualité reconnue. Ils sont distribués largement sur les marchés nord-américains, certaines personnes parcourant des centaines de kilomètres afin de se procurer précisément tel ou tel appareil amish¹⁰⁶. Comme le cas de Jay Lehman le démontre, les entreprises qui mettent sur le marché ces produits sont largement tributaires de l'appartenance anabaptiste¹⁰⁷.

Toutefois, dans une large mesure, les activités économiques du *Old Order* demeurent dans le registre agricole, ce qui ne les exclut pas d'une certaine responsabilité à l'égard des exigences gouvernementales en cette matière. En Ontario, toute entreprise à

¹⁰² Voir, entre autres : AALAND M. O., HLAING T., « Amish Buggy Injuries in the 21st Century: A Retrospective Review from a Rural Level II Trauma Center », *The American Surgeon*, vol. 70, n° 3, 2004, p. 228-234 ; ANDERSON C., « Horse and Buggy Crash Study I-II-III », *Journal of Amish and Plain Anabaptist Studies*, vol. 2, n° 1, p. 79-124 ; KRAYBILL D. B., HURD J. P., *Horse-and-Buggy Mennonites: Hoofbeats of Humility in a Postmodern World*, University Park, Pennsylvania State University Press, 2006 ; SCOTT S., *Plain Buggies: Amish, Mennonite and Brethren Horse-Drawn Transportation*, Intercourse, Good Books, 1981/1988.

¹⁰³ Voir LEGAULT-LABERGE R. M., « Des calèches et des hommes. La question du transport pour le *Old Order* dans le sud-ontarien », *op. cit.*

¹⁰⁴ ZOOK L. J., « Slow-moving Vehicles », in D. B. KRAYBILL (dir.), *The Amish and the State*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2003, p. 144-160.

¹⁰⁵ LEGAULT-LABERGE R. M., « Des calèches et des hommes. La question du transport pour le *Old Order* dans le sud-ontarien », *op. cit.*

¹⁰⁶ Certaines personnes du Québec peuvent conduire dix ou douze heures afin d'aller acheter un appareil de chauffage amish dans le sud-ontarien.

¹⁰⁷ Voir le cas de Jay Lehman rapporté par LEHMAN C., « Jay Lehman: Successful Alternatives », in C. W. REDEKOP, B. W. REDEKOP (dir.), *op. cit.*, p. 181-195.

vocation agricole qui génère plus de 7 000 dollars de revenu est tenue de s'enregistrer auprès du ministère de l'agriculture¹⁰⁸. Il se trouve toutefois que le ministère a établi certaines exemptions de nature religieuse pour les entreprises qui souhaitent s'en prévaloir¹⁰⁹. Ces exemptions stipulent qu'une entreprise n'est pas tenue de s'enregistrer formellement si, pour des raisons religieuses, l'appartenance spécifique interdit l'adhésion à des ordres, des syndic ou des associations quelconques. Puisque l'appartenance amish interdit ce type d'adhésion, certaines entreprises se prévalent de ce droit, qui peut être considéré comme une forme de compromis consenti à un groupe religieux minoritaire par la province ontarienne. Toutefois, la plupart des entreprises agricoles amish ontariennes ne génèrent pas ces 7 000 dollars de revenu. Étant des micro-entreprises, elles ne sont donc pas concernées par les exigences gouvernementales en cette matière.

Que ce soit dans les domaines du transport, du droit municipal ou de l'agriculture, à quoi il faudrait ajouter l'éducation, les amish sont parvenus à fonder leurs relations extracommunautaires sur le compromis. Il s'agit d'une forme de co-construction de la responsabilité sociale qui nécessite un ajustement de la part des autorités publiques et du groupe religieux. Les deux parties intéressées parviennent à des solutions qui satisfont à la fois les membres de la religion minoritaire et les exigences étatiques. Au regard de ces considérations, la « responsabilité sociale » s'avère une « construction sociale ».

En ce qui concerne la pratique des affaires dans les communautés amish et les critères en lien avec la norme ISO 26 000, il est possible de remarquer qu'habituellement, l'éthique qui prévaut à l'organisation du travail chez les amish favorise l'émergence d'une responsabilisation de la part du groupe religieux. La qualité de leurs produits (agricoles, manufacturés, etc.) est reconnue et, du fait de leurs relations extracommunautaires, ils contribuent à l'économie des régions où ils se trouvent. Ils respectent les lois en vigueur ou, du moins, s'efforcent d'entrer dans un dialogue qui permet l'émergence de normes accommodantes pour toutes les parties intéressées. Au niveau environnemental, la situation est peut-être plus complexe, car l'agriculture est un domaine où l'utilisation des pesticides et des engrais chimiques contribue à la pollution. Les amish ne sont pas exempts de ce fait, car ils pratiquent une agriculture qui utilise des produits chimiques. Notons par contre que, puisqu'ils n'utilisent pas de

¹⁰⁸ Voir le Règl. 723/93 (Ont.) : Dispositions générales, art. 1(1).

¹⁰⁹ Voir la *Loi de 1993 sur l'inscription des entreprises agricoles et le financement des organismes agricoles*, L.O. 1993, c. 21, art. 22. Il s'agit d'une forme de compromis mis en place par les instances gouvernementales et les communautés religieuses concernées. En Ontario, les tribunaux ont également eu tendance à entériner ce type de compromis, notamment dans le domaine du droit municipal. À ce propos, voir les causes suivantes : *Mornington (Township) c. Kuepfer*, [1996] O.J. No. 1724 (où les amish ont obtenu le droit de garder des chevaux dans une municipalité l'interdisant explicitement par un règlement) ; et *Stoll c. Kawartha Lakes (City) Committee of Adjustment*, [2004] O.M.B.D. No. 866 (où une famille amish a obtenu le droit de construire une seconde résidence sur une propriété malgré les règlements municipaux restreignant explicitement ce type de construction en fonction de la superficie de la propriété).

machineries lourdes ni de moyens de transport employant des hydrocarbures, ils ne polluent pas de cette manière.

Les huttériens

Bien que les huttériens, au niveau intracommunautaire, s'accordent à vivre d'une façon communale, ils conservent avec la société environnante des liens économiques forts. Ainsi, si la gestion interne des colonies se fonde sur une économie de type socialiste, sa gestion externe est menée tout autrement et s'inscrit dans le courant capitaliste commun à la société nord-américaine. Ce qui signifie que les colonies huttériennes peuvent s'engager dans tout type d'activité économique jugée profitable, en fonction bien entendu des préceptes religieux prônés.

À cet égard, les trois objets suivants concernant la poursuite de ses missions économiques se trouvent dans les règles d'incorporation des colonies huttériennes. Ces objets stipulent que le mandat de la colonie est « de poursuivre toute entreprise (notamment toute entreprise de fabrication) faisable et utile, selon elle, relativement à sa propre entreprise¹¹⁰ », « d'acquérir ou de prendre en charge, en tout ou partie, l'entreprise, les biens et les responsabilités de toute personne ou de toute compagnie qui poursuit une entreprise permise ou qui possède des biens utiles à ses fins¹¹¹ », et finalement « de demander, d'acheter ou autrement d'acquérir les brevets, les licences, les concessions et autres permis qui confèrent un droit d'usage limité ou exclusif ou non exclusif, ou un secret ou une autre information se rapportant à une invention qui semble utile à ses fins¹¹² ».

Les colonies huttériennes s'engagent donc, à toutes fins utiles, dans toutes sortes d'entreprises qui nécessitent des relations avec la société « externe », c'est-à-dire avec des entreprises, des compagnies et des gens qui ne sont pas huttériens. Compte tenu des exigences religieuses internes adoptées par les colonies huttériennes, les entreprises mises sur pied dans les colonies se concentrent dans les domaines agricoles et manufacturiers. Chaque colonie se dote des moyens de production agricole qui sauront lui assurer des revenus substantiels, que ce soit dans le domaine de la production laitière, bovine, porcine, aviaire, apicole, céréalière, ou tout autre, selon des champs de spécialisation et d'intérêt variant d'une colonie à l'autre. L'exemple de l'industrie porcine est éclairant à ce propos¹¹³. Les colonies visitées au Manitoba étaient toutes dotées d'ins-

¹¹⁰ *Loi constituant en corporation la « James Valley Hutterian Mutual Corporation », op. cit., art. 2c).*

¹¹¹ *Ibid.*, art. 2d).

¹¹² *Ibid.*, art. 2e).

¹¹³ Comme l'indiquent Klein *et al.* : « [w]hat investment has been made in the [Canadian] pork sector has come primarily from provincial hog marketing agencies, Hutterite Brethren, and governments », KLEIN K. K., WALBURGER A. M., FAMINOW M. D., LARUE B., ROMAIN R., FOSTER K., « An Evaluation of Supply Chain Performance in the Canadian Pork Sector », *Supply Chain Management: An Inter-*

tallations des plus modernes pouvant fournir à de grands manufacturiers canadiens, tel que *Maple Leaf Canada*, un approvisionnement assuré et stable. Une colonie visitée près de Winnipeg fournissait jusqu'à 500 porcs par semaine à *Maple Leaf Canada*, ce qui constitue un apport considérable pour une seule entreprise¹¹⁴. Il y a ici une forme de responsabilité aiguë assurée par les colonies hutériennes¹¹⁵.

Puisque les hutériens s'engagent dans des activités à l'extérieur de leurs colonies, il n'est pas surprenant que la question de leur responsabilité ait émergé dans certaines causes portées devant les tribunaux. Par exemple, deux de ces causes ont été portées devant les cours manitobaines. Ces deux causes concernaient des cas d'incendies où le tribunal devait trancher si les colonies ou leurs membres avaient une responsabilité civile quelconque en la matière.

Dans *Ross c. Ladco Co.*¹¹⁶, une colonie hutérienne, *Whiteshell Colony of Hutterian Brethren*, avait été engagée pour effectuer des travaux de démolition dans un immeuble de Winnipeg¹¹⁷. Les membres de la *Whiteshell Colony* ont donc entamé les travaux au milieu du mois de juillet 1975 et un incendie s'est déclaré dans l'immeuble le 6 août¹¹⁸. Les seuls résidents de l'immeuble ont alors intenté une poursuite contre Ladco Co. (propriétaire de l'immeuble) et la colonie hutérienne qui effectuait les travaux, dans le but d'obtenir un dédommagement pour la perte de leurs biens dans l'incendie¹¹⁹.

national Journal, vol. 1, n° 3, 1996, p. 21. Le tiers du marché porcin manitobain est détenu par les colonies hutériennes (voir : CASH M., « Hutterites Not Afraid of Change: Colonies Turn to Non-ag Industries as Province's Hog Market Slumps », *Winnipeg Free Press*, 29 mai 2010, en ligne : <https://www.winnipegfreepress.com/business/hutterites-not-afraid-of-change-95172894.html> ; information corroborée par GRIER K., BRETHOUR C., SPARLING B., MUSSELL A., *Economic Analysis of the Hog Production Industry in Manitoba in Relation to the Clean Environment Commission Review of Environmental Sustainability: Final Report*, Guelph, George Morris Centre, 2007, p. 10).

¹¹⁴ Les installations requises pour ce type d'activité et pour maintenir ce rendement sont considérables, non seulement en ce qui concerne les bâtiments et les appareils de production, mais également en ce qui concerne la quantité de terre arable nécessaire à la disposition des matières résiduelles engendrées par la production porcine.

¹¹⁵ En ce qui concerne la production agricole, puisque chaque être humain mange, d'une part, et qu'une proportion infime d'êtres humains participe directement à la production, d'autre part, il s'agirait donc, pour cette infime proportion qui assure la production, d'être responsable d'un besoin primaire que tous les autres humains ont assurément. Cette prise de responsabilité s'accompagne des prises de risques concomitantes. Selon ces considérations, la responsabilité n'irait donc pas sans les risques qui l'accompagnent.

¹¹⁶ *Ross c. Ladco Co.*, [1978] M.J. No. 234.

¹¹⁷ « The job of stripping other areas on the first floor of the building had been contracted out by Ladco to defendant Whiteshell Colony of Hutterian Brethren », *ibid.*, par. 8.

¹¹⁸ « Whiteshell's responsibilities commenced in mid-July and were almost completed by August 6th », *ibid.*, par. 10.

¹¹⁹ « Plaintiffs sue defendants for \$24,532.47, being the agreed value of property damage suffered by plaintiffs in a fire on August 6, 1975, in a one-storey building at 2520 Portage Avenue owned by the

Les preuves apportées lors du procès ont montré que l'incendie a été déclenché par un court-circuit électrique. Or, bien que les travaux effectués par la colonie n'étaient pas « professionnels¹²⁰ », le juge a indiqué que les preuves qui lui ont été présentées ne lui permettaient pas de conclure que *Ladco Co.* ou *Whiteshell Colony* aient eu une responsabilité dans le déclenchement de l'incendie¹²¹. La conclusion du jugement mérite d'être mise en évidence, car elle concerne le lien entre la façon dont une corporation est enregistrée et la forme de la responsabilité sociale et civile pouvant être portée au nom de cette corporation. Le juge conclut :

31. At the outset of the trial I was advised that defendant Whiteshell Colony of Hutterian Brethren was an unincorporated association.

32. My understanding of the law is that such an association cannot be sued simply under its name. Usually a representation order must be sought and obtained with the style of cause then reflecting the nature of the proceeding. No representation order was obtained here other than a consent order to have two individuals accept service of the statement of claim as representatives of the Whiteshell Colony of Hutterian Brethren.

[...]

34. I record now the results of further reflection, that on another occasion, in a similar situation, I would refuse to try the issue involving the unincorporated association as being an exercise in futility, until a proper representation order had been obtained.¹²²

Au regard de ce commentaire, il s'avère que la nature de l'enregistrement civil de la corporation (religieuse) peut avoir des conséquences sur la responsabilité civile de la corporation et de ses membres, notamment lorsque des actions sont entreprises par la corporation en matière contractuelle.

defendant Ladco », *ibid.*, par. 1.

¹²⁰ À ce propos, le jugement indique : « [i]t is apparent that Whiteshell made use of numerous members of its colony, including children, in carrying out this work and it is also clear that much of the stripping was not done in a particularly professional manner. The work was carried out under the supervision of the assistant minister of the Colony, Samuel Gross, who had practical carpentry and electrical experience but no formal certification in either area », *ibid.*, par. 9 ; « [t]he evidence does suggest that Whiteshell was careless in the removal of some of the wiring in the building. On at least one occasion a live, loose wire was observed and reported by Murray. Murray also observed wires that had been cut when they were alive, and both he and McMaster testified that wires had been pulled from plug or socket connections instead of having been properly cut or otherwise unfastened », *ibid.*, par. 20.

¹²¹ « I have concluded that plaintiffs have failed to establish that negligence on the part of either defendant caused or contributed to the fire », *ibid.*, par. 16.

¹²² *Ibid.*, par. 31, 32 et 34.

Dans *Hudson c. Riverdale Colony of Hutterian Brethren*¹²³, la Cour d'appel a été saisie d'une requête exigeant de voir révisée une décision de la Cour de première instance, qui avait exemptée la colonie huttérienne de la responsabilité civile dans le cas d'un incendie ayant causé des dommages à la propriété des demandeurs¹²⁴. La Cour d'appel rappelle que les faits portés à sa connaissance ne sont pas disputés :

[a]bout 3:20 p.m. on Saturday, April 30, 1977 the defendant George Hofer set fire to a fertilizer bag which blew-off a stake on which it had been set. It was a warm day with a strong wind from the southwest; general conditions were extremely dry; it was extremely hazardous to set a fire in the situation that existed. Hofer was clearly negligent and for his negligence the members of the Colony are vicariously responsible.¹²⁵

L'incendie déclenché par George Hofer est devenu hors de contrôle et s'est propagé rapidement. Les demandeurs ont alors fait appel au service de protection contre les incendies, certains membres des huttériens ayant rejoint les pompiers afin de leur porter assistance¹²⁶. Une ambiguïté subsistait tout de même, la preuve indiquant que les dommages à la propriété des demandeurs auraient pu être causés autant par le feu allumé par George Hofer que par les méthodes utilisées par les pompiers afin de stopper l'incendie. Cette ambiguïté avait encouragé le tribunal de première instance à ne pas porter la responsabilité sur les huttériens : « [...] the Hutterite defendants were relieved of liability as it was not as a result of their negligence that the loss occurred [...] the damage was due to the negligence of the third parties and not the earlier negligent act of the Hutterite defendants¹²⁷ ». Considérant la preuve présentée, la Cour d'appel a toutefois renversé la décision de la Cour de première instance, indiquant : « [...] the learned trial judge ought to have held the Hutterite defendants responsible for all the damage to the plaintiffs' property¹²⁸ ». La Cour d'appel a également spécifié qu'une part de la responsabilité devait être partagée avec le tiers parti impliqué dans l'affaire, c'est-à-dire le service de protection contre les incendies de la municipalité¹²⁹. Dans cette affaire, comme dans le cas de *Ross c. Ladco Co.*, la question de la représen-

¹²³ *Hudson c. Riverdale Colony of Hutterian Brethren*, [1980] M.J. No. 233.

¹²⁴ « The plaintiffs sustained substantial damage to real and personal property on April 30, 1977 », *ibid.*, par. 1.

¹²⁵ *Ibid.*, par. 2.

¹²⁶ « A group of Hutterites joined with the fire brigade in rendering assistance to the plaintiffs to cope with what all regarded as a potentially dangerous situation », *id.*

¹²⁷ *Ibid.*, par. 4.

¹²⁸ *Ibid.*, par. 5. Le juge ajoute : « [...] the Hutterite defendants are liable for all the damages as between themselves and the plaintiffs », *ibid.*, par. 6.

¹²⁹ « The amount of the contribution recoverable by the defendants from the third parties is, by s. 3(2) of the Act, such amount "as may be found by the court to be just and equitable having regard to the extent of that person's responsibility for the damage". In all the circumstances, I think that the

tativité de la colonie huttérienne est soulevée par les juges¹³⁰. Puisque la requête des demandeurs avait été remplie en citant la colonie huttérienne et non ses représentants, les juges ont considéré que les demandeurs pourraient amender leur requête afin d'y inclure les noms des représentants de la colonie. Le tribunal conclut :

[i]n the result, therefore, on completion of the necessary amendments to the record, we allow the appeal and set aside the judgment appealed from and give judgment to the plaintiffs for such damages, whether to real or personal property, as they may be able to prove at a subsequent trial. Judgment will be against Riverdale Holding Co. Ltd., against George Hofer, and against Loranz Hofer, Amos Hofer and Sam Hofer on their own behalf and on behalf of the members of the Riverdale Colony of Hutterian Brethren. These defendants will be entitled to contribution as to 50% of such damages from the third parties Henry McIvor, James Sorenson and the Rural Municipality of Westbourne.¹³¹

Au regard de ces deux causes, la question de la représentativité d'une corporation religieuse est un élément central de la jurisprudence en matière de responsabilité. « Qui est tenu responsable de quoi ? » est la question que les juges se posent dans les situations où une question de droit est soulevée en matière de responsabilité. Dans le cas d'une corporation à caractère communal comme les huttériens, la question n'a rien d'anodin. Dans ce cas, une responsabilité vicariante commune demeure même si la responsabilité directe d'un dommage n'incombe qu'à un seul individu.

Notons également que les huttériens s'engagent dans diverses causes humanitaires et caritatives. À ce propos, il se trouve dans le *Hutterite Directory* certaines annonces qui sollicitent les colonies huttériennes à effectuer des dons à caractère humanitaire. L'une de ces annonces provient, par exemple, de *Christian Aid Ministries* (indiquant : « [l]ong-term solutions to help the poor¹³² »), qui a mis en place des initiatives de microfinancement dans les pays du tiers-monde. D'autres initiatives, comme le recy-

defendants and the third parties were equally to blame for the disaster that befell the plaintiffs and that the contribution should be one-half », *ibid.*, par. 7.

¹³⁰ « There is a further point to be dealt with. The statement of claim originally named as a defendant Riverdale Colony of Hutterian Brethren. A defence was filed by the Colony without raising any issue as to the propriety of suing the colony in its name rather than through representatives. Eventually an issue was raised as to who should be necessary parties. The plaintiffs moved for an amendment to their statement of claim to name representative defendants on behalf of the colony. [...] Accordingly, we granted leave to the plaintiffs to amend their statement of claim generally, *nunc pro tunc*, to claim all damages arising from the acts of the Hutterite defendants and we granted leave to make the amendments », *ibid.*, par. 8.

¹³¹ *Ibid.*, par. 9.

¹³² *Hutterite Directory*, Elie, James Valley Book Centre, 2013, p. 29.

clage du métal, fournissent des sommes que les huttériens utilisent pour soutenir des causes humanitaires et caritatives¹³³.

Ce qui a été mentionné à propos des relations extracommunautaires des amish et du respect de la norme ISO 26 000 se répète en ce qui concerne les huttériens. L'éthique mise en place dans leurs communautés s'ouvre sur une pratique des affaires responsable qui prend en compte les parties intéressées¹³⁴. Cette pratique des affaires suppose également la livraison de produits de première qualité, tant au niveau des produits agricoles que des produits manufacturés, de même que le respect des lois et règlements en vigueur dans leurs secteurs d'activités. Toutefois, les huttériens ne sont pas détachés des tendances modernes qui marquent ces secteurs d'activité. Par exemple, en agriculture, ils utilisent les produits offerts sur le marché (pesticides, herbicides et engrais chimiques). Ils utilisent ces produits chimiques afin de mener à bien leurs engagements et de remplir les contrats pour lesquels ils s'engagent¹³⁵. En ce sens, la production des colonies est une production de masse qui utilise les moyens modernes, moyens qui ne sont pas forcément les meilleurs en ce qui concerne l'environnement et la santé. Ces moyens ne sont pas différents de ceux utilisés en général par les entreprises de leurs secteurs d'activités.

Les mennonites

À la fois les communautés mennonites conservatrices et les communautés mennonites libérales entretiennent des relations commerciales avec les sociétés environnantes. La libéralisation des communautés « assimilées » a signifié non seulement la diversification de leurs activités économiques, mais également l'ouverture à des échanges soutenus avec l'ensemble de la société¹³⁶. Les relations extracommunautaires des communautés libérales se veulent plus étendues et certaines régions du Canada, comme Steinbach ou Altona au Manitoba, ont été principalement développées par l'apport des groupes mennonites.

¹³³ Voir REDEKOP B., « Old Ways, New World », *Winnipeg Free Press*, 8 juin 2018, en ligne : <https://www.winnipegfreepress.com/local/old-ways-new-world-484971723.html>.

¹³⁴ Ces pratiques s'ouvrent à des relations d'affaire qui dépassent définitivement l'appartenance religieuse spécifique anabaptiste. En 2013, alors que j'étais présent sur une colonie huttérienne, j'ai notamment pu rencontrer un imam qui venait y préparer de la viande halal pour la communauté musulmane de Winnipeg. Les huttériens ne sont pas fermés à ce type de relations commerciales et, au niveau extracommunautaire, ils ne discriminent pas entre un « bon » et un « mauvais » client sur la base de l'appartenance religieuse.

¹³⁵ Cependant, j'ai pu remarquer que, parfois, la production qu'ils conservent pour leurs communautés n'est pas réalisée de la même façon. Par exemple, la colonie qui livrait 500 porcs par semaine à *Maple Leaf Canada* conservait, dans un bâtiment séparé, les porcs dédiés à la consommation des membres de la colonie. Ces porcs n'étaient pas traités de la même façon, notamment en ce qui concerne l'alimentation, que les porcs livrés à *Maple Leaf Canada*.

¹³⁶ Voir REDEKOP C. W., AINLAY S. C., SIEMENS R., *op. cit.*

Les activités agricoles des mennonites plus conservateurs s'inscrivent non seulement dans des dynamiques intracommunautaires, mais également dans des échanges extracommunautaires soutenus. Il s'agit, pour les communautés religieuses, de trouver des marchés étendus où écouler leurs produits. L'exemple du marché de la région de Waterloo, évoqué précédemment, est révélateur à cet égard. Il a été fondé par des mennonites de la région afin de donner aux communautés des environs un lieu de commercialisation des produits. Comme l'indique Basil : « [t]he Kitchener, Ontario farmers' market, also established in 1830, is also touted as "one of the oldest 'continuously operating' farmers' markets in Canada" [...]. The market was established largely by Mennonite farmers¹³⁷ ». Aujourd'hui, il s'agit de l'un des plus grands marchés du Canada. Non seulement y trouve-t-on une superficie de vente de produits agricoles étendue, mais également une structure afin de vendre et d'échanger, sous forme d'encans hebdomadaires, des animaux de toutes sortes.

Au Québec, l'industrie porcine développée par les mennonites s'inscrit à l'intérieur d'un partenariat qui dépasse la communauté immédiate. Les familles mennonites qui œuvrent dans ce secteur de l'économie font partie d'un consortium dirigé par l'un des plus grands intégrateurs de la production porcine du Québec. Dans cette relation contractuelle, les familles mennonites ont la responsabilité des bâtiments et de la production. Elles doivent mener à bien la croissance des bêtes qui leurs sont confiées¹³⁸, recevant, pour chaque bête livrée, un montant forfaitaire. L'intégrateur a, quant à lui, la responsabilité de fournir les bêtes et la nourriture. Il s'agit là d'un exemple de relations d'affaire qui montre comment les mennonites, même les plus conservateurs, s'ouvrent à des pratiques commerciales qui dépassent les frontières immédiates de leurs communautés. La responsabilité est ainsi partagée et chacune des parties trouve son compte dans une relation de type contractuelle. Une famille mennonite du Québec possède également une entreprise apicole qui fournit du miel non seulement à la communauté immédiate, mais également aux gens des municipalités environnantes. En ce sens, les entreprises mennonites prennent la responsabilité de fournir des produits qui, selon les témoignages des gens qui ne font pas partie de la communauté religieuse, sont fort appréciés et reconnus pour leur qualité.

La conception de la responsabilité dans la communauté mennonite du Québec ne se limite pas exclusivement aux affaires commerciales. Ils se considèrent eux-mêmes comme faisant partie d'une société élargie et sont prêts, dans certaines situations, à apporter un effort d'entraide aux non-membres de la communauté immédiate. Par exemple, dans la municipalité où leur église se trouve, un enfant est décédé par noyade

¹³⁷ BASIL M., « A History of Farmers' Markets in Canada », *Journal of Historical Research in Marketing*, vol. 4, n° 3, 2012, p. 391. Même si l'appellation de Basil diffère, il s'agit bien ici du marché de la région de Waterloo.

¹³⁸ Dans le cas des mennonites, la maternité porcine est assurée par d'autres producteurs spécialisés dans cette étape de la production. Les producteurs mennonites ont uniquement la charge de la croissance.

dans un cours d'eau. Lors des recherches menées afin de retrouver l'enfant, plusieurs membres de la communauté mennonite se sont investis, apportant un support à l'effort de recherche. Dans d'autres circonstances, notamment dans le cas de catastrophes naturelles, la communauté mennonite s'investit bénévolement afin de venir en aide aux victimes¹³⁹.

Plusieurs auteurs reconnaissent également que les mennonites plus libéraux ont été parmi les fondateurs de mouvements faisant la promotion d'un commerce plus juste et équitable¹⁴⁰. Cater, Beal et Collins font remonter les origines du mouvement de commerce équitable à certains efforts du Mennonite Central Committee menés au début du XX^e siècle :

[t]he roots of the US fair trade movement can be found in early efforts to commercialize goods produced by marginalized producers initiated by religious groups and various politically oriented non-governmental organizations in the 1800s. Among the first to establish alternative trading frameworks were the Mennonite Central Committee (MCC) formed in 1920 when representatives of Mennonite conferences

¹³⁹ Par exemple, lors des inondations qui ont touché la région du Richelieu en 2010, j'ai accompagné plusieurs membres de l'église sur les lieux de l'inondation où des travaux de démolition et de nettoyage étaient accomplis. Lors de cet effort afin de venir en aide aux victimes du sinistre, l'initiative était menée conjointement avec plusieurs autres Églises non-mennonites, sous l'égide de la fondation de Billy Graham. Ces efforts s'associent à une forme d'économie de l'entraide qui varie selon les situations. À ce propos, Gates et Steane indiquent : « [a] number of factors govern the extent of public giving to disaster relief programmes. These include prevailing economic conditions and media coverage but there is little evidence of pure altruistic motivation. For example, Huus (2008) claims that the media had dispatched great numbers of personnel to the Gulf Coast when Hurricane Gustav threatened New Orleans, but interest waned when the hurricane veered off course. Similarly, interest in Hurricane Ike diminished once it was not as intense as first anticipated even though considerable damage occurred in Texas and Louisiana that required a large relief programme. The "let down" or less dramatic effect of a less than anticipated disaster together with the collapse of Lehman Brothers had the effect of greatly reducing contributions to disaster relief compared with contributions that followed Hurricane Katrina. For instance, Huus claims that contributions to the Mennonite Disaster Relief Service following Hurricanes Gustav and Ike have only amounted to about \$7,000 compared with \$8 million contributed shortly after Hurricane Katrina struck. Similarly, the American Red Cross which is still feeding victims of Hurricanes Katrina and Gustav has only received about \$5 million of the \$80-100 million required to assist victims of Hurricane Ike », GATES D., STEANE P., « Altruism – An Alternative Value in Policy Formation and Decision Making », *International Journal of Social Economics*, vol. 36, n° 10, 2009, p. 966-967.

¹⁴⁰ Voir, notamment : CATER J. J., BEAL B. D., COLLINS L. A., « The Changing Paradigm of Fair Trade Social Entrepreneurship in the United States », *Management Decision*, vol. 54, n° 7, 2016, p. 1732-1756 ; SCHIFF R., LEVKOE C. Z., « From Disparate Action to Collective Mobilization: Collective Action Frames and the Canadian Food Movement », in L. LEONARD, S. B. KEDZIOR, *Occupy the Earth: Global Environmental Movements*, Bingley, Emerald, 2014, p. 225-253.

met in Elkhart, Indiana, USA and pledged to aid hungry people in Russia and Ukraine.¹⁴¹

Dans le même ordre d'idées, Schiff et Levkoe donnent l'exemple d'Edna Ruth Byler, une mennonite qui a fait la promotion et la vente de produits portoricains au cours des années 1950 :

The fair trade movement was also born in the aftermath of World War II, when a handful of religious groups and political NGOs became concerned about the working conditions and wages of goods producers in the Global South and particularly the poorest countries of Africa, Latin America, and Asia. Many credit the founding of the contemporary fair trade movement to the Central Mennonite Committee of Pennsylvania, and particularly to Edna Ruth Byler, who began by selling the needlework of Puerto Rican women from the trunk of her car (DeCarlo, 2007). In 1958, Byler and her colleagues opened a shop in Akron, Pennsylvania, that focused primarily on fair trade goods. But Byler was not the only one concerned with the conditions and wages of farm workers. By the late 1960s, fair trade shops and organizations were popping up across North America and Europe.¹⁴²

Ces exemples démontrent que la responsabilité sociale, pour les mennonites, s'inscrit dans un tissu social élargi, qui dépasse les frontières du groupe immédiat afin de rejoindre des considérations sociales globales.

Les préoccupations des mennonites plus libéraux à propos de considérations sociales rejoignent tout autant la question des investissements responsables¹⁴³. Les fonds d'investissement mennonites refusent, par exemple, de financer l'industrie de l'armement :

¹⁴¹ CATER J. J., BEAL B. D., COLLINS L. A., *op. cit.*, p. 1733.

¹⁴² SCHIFF R., LEVKOE C. Z., *op. cit.*, p. 234.

¹⁴³ Les religions ont joué un rôle important dans l'émergence de ce type d'investissement, comme l'indique Peifer : « [...] religion played an important role in the origins of SRI and still plays an important role today. For instance, Catholic-, Muslim-, and Protestant-affiliated mutual funds comprise about a third (71/250) of all SRI mutual funds. The majority (66 percent) of religious SRI assets are affiliated with the Southern Baptist Convention. Seventeen percent of assets are affiliated with other Protestant denominations (Mennonite, Christian Science, and Presbyterian U.S.A.) or are nondenominational. A surprisingly high proportion (14 percent) are Muslim mutual fund assets. Muslim funds try to adhere to Sharia law by refusing to invest in the financial sector (because it profits from the collection of interest, which is prohibited in Islam) as well as alcohol- and meat-related corporations (due to dietary restrictions) », PEIFER J. L., « Socially Responsible Investing and the Power to do Good: Whose Dollars are being Heard? », in L. A. KEISTER, J. D. MCCARTHY, R. FINKE, *Religion, Work and Inequality*, Bingley, Emerald, 2012, p. 110-111. Peifer indique également : « [t]his put denominations in a natural position to adopt mutual funds as they became an increasingly popular investment vehicle in the latter half of the 20th century. Baptist, Lutheran, Mennonite, and Presbyterian funds grew out of existing denominational organizations that had previous financial market experience », PEIFER J. L., « The Institutional Complexity of Religious Mutual Funds: Appreciating the Uniqueness of Societal Logics », *op. cit.*, p. 346.

« Mennonite funds shun weapon manufacturers due to its denominational status as a peace church¹⁴⁴. » Peifer indique que le Mennonite Mutual Aid regroupe six fonds d'investissement et totalise plus de 600 millions de dollars¹⁴⁵. Par ailleurs, les considérations sociales des mennonites rejoignent tout autant la question de la justice. Au Canada, les mennonites libéraux ont eu un rôle de premier plan au niveau de l'émergence d'organismes dédiés à la justice réparatrice¹⁴⁶, faisant ainsi la promotion d'une forme de justice sociale fondée sur la responsabilisation des diverses personnes impliquées dans des affaires pénales.

Au niveau des relations extracommunautaires, il semble que les mennonites, tout comme les amish et les hutériens, respectent les critères posés par la norme ISO 26 000. Les entreprises mennonites ont à cœur le respect des lois et des règlements en vigueur. Elles sont également soucieuses de livrer des produits et des services de qualité et leurs communautés contribuent au développement des localités où elles sont installées, tant du point de vue économique que du point de vue humanitaire. L'éthique en vigueur dans leurs communautés sous-tend une pratique des affaires qui prend en compte les besoins du groupe d'appartenance, mais également les parties prenantes qui s'associent à leurs entreprises. Les pratiques entrepreneuriales des mennonites, y compris celles des groupements plus traditionnels, sont fondées sur un modèle économique capitaliste, ce qui implique l'utilisation des moyens modernes de production, parfois polluants. La vision économique anabaptiste du « *stewardship*¹⁴⁷ » comporte ses limites et les groupes anabaptistes vivent à leur époque. S'ils adhèrent à une vision responsable et répondent à leurs engagements économiques, ils conservent la vision chrétienne du développement économique¹⁴⁸, qui ordonne de peupler la terre et, jusqu'à un certain point, d'en « exploiter » les ressources, pour le bien-être de l'homme.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 345.

¹⁴⁵ *Id.* Peifer indique : « MMA Praxis Mutual funds (Mennonite) used “socially responsible investing” and “stewardship investing” interchangeably. “Stewardship investing is a philosophy of financial decision making motivated and informed by faith convictions. It is a philosophy based on the balancing of social and financial considerations” (Stewardship Investing, 2008) », *ibid.*, p. 354. Peifer mentionne que le fonds d'investissement mennonite a récemment changé de nom et s'appelle maintenant *Everence*.

¹⁴⁶ Voir : CHISTE K. B., « Faith-Based Organizations and the Pursuit of Restorative Justice », *Manitoba Law Journal*, vol. 32, n° 1, 2006, p. 27-60 ; et CHISTE K. B., « The Origins of Modern Restorative Justice: Five Examples from the English-Speaking World », *University of British Columbia Law Review*, vol. 46, n° 1, 2013, p. 33-80.

¹⁴⁷ Selon Kline, « [t]he Mennonites and Amish have a long history of being stewards of the land », KLINE D., « God's Spirit and a Theology for Living », in C. W. REDEKOP (dir.), *Creation and the Environment: An Anabaptist Perspective on a Sustainable World*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, 2000, p. 63. Il ajoute, un peu plus loin : « [t]hou shalt inherit the holy earth as a faithful steward, conserving its resources and productivity from generation to generation », *ibid.*, p. 67.

¹⁴⁸ À ce propos, voir les textes réunis par REDEKOP C. W. (dir.), *ibid.*

Discussion et conclusion

La littérature à propos de l'entrepreneuriat chez les hutteriens est plutôt rare, alors qu'elle est plutôt abondante en ce qui concerne les amish et les mennonites. Le cas des hutteriens s'avère plus problématique, car il s'agit du seul groupe anabaptiste où il est possible d'observer une gestion intracommunautaire de type proprement socialiste¹⁴⁹. Cette forme de gestion suppose que le groupe religieux, afin de se maintenir, soit en quelque sorte tourné en une forme d'entreprise et, alors, la distinction entre le groupe religieux et l'entreprise est impossible à établir¹⁵⁰. C'est ce que soulève le double statut, agricole et religieux, que l'on trouve chez les hutteriens, élément complètement absent des autres groupes anabaptistes. Dans le contexte hutterien, la RSO correspond à la responsabilité sociale du groupe religieux, l'une et l'autre sont en adéquation. Dans ce contexte, la responsabilité sociale est répartie sur chacun des individus membre de la communauté : cette responsabilité est acquise et acceptée au moment du baptême¹⁵¹. Pour les amish et les mennonites, la problématique est légèrement différente, en ce que les relations intracommunautaires sont proches de la forme que l'on retrouve en général dans le système capitaliste¹⁵², c'est-à-dire la cellule familiale à laquelle se rattache une ou des entreprises. Il n'en demeure pas moins que, chez les amish et les mennonites, l'appartenance religieuse détermine les types d'entreprises licitement opérées par les membres de la communauté ainsi que la responsabilité sociale qui en découle¹⁵³. De fait, dans tous les groupes anabaptistes, une vision « organique » de la société d'appartenance implique une certaine forme de discrimination au niveau non seulement du type d'entreprise opérée, mais aussi au niveau de l'emploi lui-même¹⁵⁴ : l'appartenance religieuse devient un BFOR afin d'être employé dans une entreprise. Chez les amish et les mennonites, la vision de la responsabilité sociale implique une certaine forme

¹⁴⁹ La gestion est de type mixte chez les hutteriens, à la fois capitaliste (gestion extracommunautaire) et socialiste (gestion intracommunautaire). Les normes intracommunautaires qui en découlent laissent plus de place à l'égalité qu'à la liberté, tandis que les normes extracommunautaires laissent plus de place à la compétitivité.

¹⁵⁰ Voir Barickman *Hutterian Mutual Corp. c. Nault*, *op. cit.*

¹⁵¹ Voir LEGAULT-LABERGE R. M., « Une lecture durkheimienne de la conversion et du baptême dans les colonies hutteriennes », *op. cit.*

¹⁵² Chez les amish et les mennonites, la gestion intra- et extracommunautaire est plus typiquement capitaliste : la liberté prime, jusqu'à un certain point, sur l'égalité.

¹⁵³ L'appartenance religieuse aurait bel et bien une influence sur la forme de l'entrepreneuriat, comme l'indiquent Hinigs et Raynard : « [t]he former group [Catholics, Orthodox, Lutherans, and Muslims] is more likely to be centralized, formalized, and show adherence to the status quo than the latter group [Bahai, Baptists, and Mennonite] », HINIGS C. R., RAYNARD M., « Organizational Form, Structure, and Religious Organizations », in M. LOUNSBURY, N. PHILLIPS, P. TRACEY (dir.), *op. cit.*, p. 177.

¹⁵⁴ Voir ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », *op. cit.*

de responsabilisation de l'individu et il est attendu, dans ces communautés, à ce que l'individu opère sa propre entreprise et apporte certains bénéfices à la communauté religieuse, en y versant une partie de ses revenus. C'est la responsabilisation de l'individu qui procure une force à la communauté¹⁵⁵.

Dans la vision « organique » de l'appartenance religieuse, il y a un intérêt à préserver une identité distincte qui passe par le modèle prescrit par l'appartenance. Dans cette optique, la responsabilité d'incarner le modèle devient une obligation et le BFOR relève alors de cette adéquation idéale entre l'incarnation du modèle et la personne elle-même. Cette vision organique implique que la distinction entre le groupe d'appartenance et les personnes morales est nécessairement floue. Les personnes morales manifestent alors des jugements axiologiques par rapport à ce qui est licite ou ce qui est prohibé dans les comportements et les attitudes des employés. Au regard de l'emploi, il s'avère donc pratiquement obligatoire que ceux et celles qui sont engagés (dans les communautés les plus conservatrices) manifestent les valeurs et les attitudes requises par la communauté d'appartenance. Alors, « discriminations » et « privilèges » vont de pair. Du point de vue de l'employeur anabaptiste, l'adoption de valeurs et d'attitudes spécifiques pourrait relever d'une exigence à l'emploi comme une autre et, s'il se trouve, l'appartenance religieuse de l'employeur confère à la personne morale une forme axiologique spécifique.

Il n'est pas surprenant de retrouver, dans le contexte anabaptiste, qui refuse de séparer le dimanche du lundi¹⁵⁶, certaines tensions avec les exigences de l'économie plus générale¹⁵⁷. À propos de ces tensions vécues par les entrepreneurs anabaptistes, Kraybill note :

[e]ntrepreneurs in Anabaptist communities whose businesses operate in a capitalist economy often face tensions between their faith commitments and the demands for success in the marketplace. The Anabaptist theological tradition grounded in the teachings of Jesus carries critiques of materialism, wealth, greed, cutthroat competition, and litigation. In contrast, the tradition values simplicity, humility, stewardship, honesty, mutual aid within the church community, and service to others beyond the church. These religious values often conflict with the ethics, tactics, and strategies necessary to advance in the corporate world. Many successful Anabaptist

¹⁵⁵ La responsabilisation suppose également l'implication démocratique de chacun en vue du fonctionnement adéquat de la société « organique ». D'ailleurs, Fyffe observe : « [d]emocracy is a lot older than the Westminster system. Precedents involving greater participation can be found in a variety of cultures; e.g. forms of government used in ancient Athens, among the Pathans of North India, and in such western groups as the Quakers and the Mennonites », FYFFE R. G. B., « Democratic Enterprise: A Policy Proposal for the Labour Movement », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 3, n° 1/2, 1983, p. 149.

¹⁵⁶ Ce qui implique qu'une forme d'éthique religieuse soit appliquée au monde « profane », soit au jour le jour, dans le quotidien des affaires courantes.

¹⁵⁷ À ce propos, voir REDEKOP C. W., AINLAY S. C., SIEMENS R., *op. cit.*

entrepreneurs have found creative ways to negotiate the tensions between their faith and the complexities of the capitalist market economy. Other Anabaptist business-people have drifted away from the church or joined non-Anabaptist churches that are more comfortable with mainstream values and the corporate business ethos.¹⁵⁸

C'est la volonté de s'exclure du monde propre aux anabaptistes qui vient attiser cette tension, volonté qui appert pour le moins idéelle si l'on considère que tous les groupes anabaptistes conservent, dans leurs relations extracommunautaires, des liens commerciaux forts avec les sociétés environnantes. Dans leurs relations extracommunautaires, tous les groupes anabaptistes, sans exception, s'inscrivent à l'intérieur du capitalisme tel qu'on le rencontre communément en Amérique du Nord¹⁵⁹. Leur compromission et leur contribution au monde capitaliste assure l'indépendance de leurs communautés religieuses et, par le fait même, le maintien de cette identité religieuse distincte¹⁶⁰.

Une question demeure : est-il possible pour une communauté religieuse « organique » de demeurer fidèle à ses principes religieux, lesquels impliquent parfois la discrimination, et, en même temps, de respecter les critères reconnus de la RSO ? Au regard des critères proposés par la norme ISO 26 000, deux critères semblent plus problématiques pour les groupes anabaptistes, le premier concernant les relations intracommunautaires et le deuxième concernant les relations extracommunautaires. Le premier s'adresse à la discrimination de mise dans les groupes anabaptistes, qui fondent leurs relations internes sur une vision « organique » de la communauté¹⁶¹ et sur une rigidité de la tradition chrétienne qui, pour certains groupements, signifie une séparation stricte des rôles des hommes et des femmes. À cet égard, l'égalité entre les hommes et les femmes n'est pas nécessairement acquise pour tous les groupes anabaptistes. Toutefois, le choix du baptême pour l'homme et la femme s'avère en quelque

¹⁵⁸ KRAYBILL D. B., « Entrepreneurs », *Concise Encyclopedia: Amish, Brethren, Hutterites, and Mennonites*, op. cit., p. 76-77. Kraybill indique également : « [f]or all Anabaptist groups, involvement in business raises many questions for members and leaders regarding profit, accumulation of wealth, litigation, and labor unions. *The Marketplace*, a magazine published since 1971 by Mennonite Economic Development Associates (MEDA), encourages business owners to integrate their theological commitments into their business decisions. The professional conferences sponsored by MEDA as well as its international economic development projects, encourage Mennonite business-people to apply their faith to the world of business and to use their expertise to solve those in economically depressed areas », KRAYBILL D. B., « Business », *ibid.*, p. 36.

¹⁵⁹ Il s'agit d'une inclusion à même les systèmes économiques et sociaux qui dépassent l'appartenance religieuse.

¹⁶⁰ Pour les groupes anabaptistes, la RSO suppose, au niveau des relations intracommunautaires, le maintien d'une identité distincte, et, au niveau des relations extracommunautaires, une responsabilité civile, fiscale et sociétale, entre autres.

¹⁶¹ Qui discrimine en fonction de l'appartenance religieuse, comme il est possible de le constater avec le cas *Schroen v. Steinbach Bible College* rapporté par ESAU A. J., « "Islands of Exclusivity": Religions Organizations and Employment Discrimination », op. cit.

sorte une décision semblable à une entente contractuelle où chacun et chacune accepte les contraintes de l'appartenance religieuse anabaptiste. Il n'est probablement pas du ressort des gouvernements d'imposer à l'intérieur des communautés une obligation de délaisser les traditions qui y sont mises en place. Dans cet ordre d'idées, Esau indique : « [i]f Hutterite woman are eventually going to drive the tractors or combines at the colony, rather than being confined to the garden or kitchen, it is better [...] that they decide the matter for themselves, rather than by way of threats of, or actual use of, state coercion¹⁶² ». Si, à première vue, il est possible de constater qu'une discrimination est en vigueur dans ces communautés et qu'elle concerne les femmes, il faut admettre que les hommes également y sont soumis à des rôles déterminés et discriminatoires. En ce sens, un homme huttérien ne peut devenir chef cuisinier. Il s'agit d'une forme de discrimination qui fonde les relations intracommunautaires sur une stratification des rôles en fonction du genre. Ce type de relations « inégalitaires » est en vigueur tout autant chez les amish, les huttériens que les mennonites conservateurs¹⁶³.

Le second critère plus problématique, celui-là concernant les relations extracommunautaires des groupes anabaptistes, concerne le respect de l'environnement. En général, le domaine agricole, où œuvrent nombre de communautés anabaptistes, demeure un secteur économique polluant. Il pourrait s'avérer surprenant pour certaines personnes que les anabaptistes ne soient pas plus portés à l'agriculture biologique. Mais il se trouve que leurs communautés font bel et bien partie de leur époque, malgré leur prétention à la séparation du monde, et qu'ils utilisent les moyens de production fournis par nos sociétés, tels que les pesticides, les herbicides, les insecticides et les engrais chimiques. Il n'en demeure pas moins que la responsabilité de nourrir les humains est une responsabilité refusée par la plupart des gens, alors que tous ont un estomac à remplir. Il faut voir le problème soulevé dans son contexte : si une proportion des six millions de Torontois et des trois millions de Montréalais souhaitent manger du bacon le samedi matin, alors quelqu'un doit fournir le porc pour répondre à la demande. Les exigences à cet égard sont très grandes et il semble impossible que l'ensemble de la production soit fondé sur une économie dite « biologique » sans que plus de gens s'impliquent au niveau de la production. En ce qui concerne ce secteur d'activité, les producteurs, anabaptistes compris, utilisent les moyens modernes qui permettent de fournir des produits en fonction des demandes des consommateurs. Si l'environnement demeure pour les anabaptistes un sujet d'importance¹⁶⁴, leurs communautés contribuent tout de même à la pollution. Cela demeure un problème de responsabilisation d'ordre général, qui concerne non pas uniquement les communautés anabaptistes, mais bien la façon dont la production et la consommation s'agencent pour les modernes en

¹⁶² *Ibid.*, p. 826-827.

¹⁶³ Les mennonites plus libéraux ne sont pas concernés et l'on y trouve, par exemple, des femmes qui occupent des postes de pastorat. Chez les mennonites libéraux, l'idée d'égalité entre les hommes et les femmes est bien acquise et bien appliquée.

¹⁶⁴ Voir REDEKOP C. W. (dir.), *op. cit.*

fonction des moyens (économiques) et des fins (économiques) mis à la disposition des producteurs et des consommateurs des sociétés contemporaines.

Repenser la responsabilité sociale des entreprises à travers le prisme de l'islam

Jamel STAMBOULI

Ces dernières années, les débats autour de la responsabilité et de l'éthique des organisations ne cessent de prendre de l'ampleur. La situation alarmante des changements climatiques et des problématiques sociales oblige les entreprises à agir face à ces différentes transformations. Dans ce contexte, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) semblait donner un cadre de réflexion et d'action qui répond bien à ces exigences sociales nouvelles. Plusieurs entrepreneurs embrassent cette idée et l'intègrent à la raison d'être de leurs entreprises. La RSE est, par ailleurs, un domaine à fort potentiel d'interdisciplinarité et de transversalité¹.

D'un autre côté, la présence de la religion et de la spiritualité dans la vie des entreprises n'est plus à démontrer. Qu'elles soient présentes à travers les salariés, les gestionnaires, les entrepreneurs ou également à travers une culture d'entreprise, les dimensions religieuses et spirituelles font actuellement partie intégrante des entreprises et régulent, parfois, leur fonctionnement. En ce sens, les exemples ne manquent pas, allant de l'introduction de pratiques méditatives² au développement et à la diversification des marchés des produits religieux³. Sans vouloir défendre la thèse du retour de la religion sur la scène publique, un constat s'impose : les religions et les institutions religieuses, de toutes formes, connaissent une nouvelle vie depuis plusieurs années et restent, dans quelques sociétés, l'unique référence et l'unique cadre social de l'existence.

Dans ce chapitre, la relation entre la religion et la responsabilité sociale des entreprises sera mise en perspective, et ce, à travers le prisme de l'islam. Nous prenons une définition étendue de la RSE, à savoir : comment une entreprise gère sa relation avec

¹ À ce propos, voir GARRIGA E., MELÉ D., « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, 2004, p. 51-71.

² Voir NOËL P. C., « La question de la spiritualité et les brèches du cartésianisme managérial », in S. IZOARD-ALLAUX, L.-L. CHRISTIANS, W. LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2018, p. 51-84.

³ Voir : STAMBOULI J., *Religion, spiritualité et entrepreneuriat : le cas des entrepreneurs immigrants maghrébins à Montréal*, thèse de doctorat, École des hautes études commerciales, Université de Montréal, Montréal, 2017 ; STAMBOULI J., ARCAND S., « When Religion Meets Capitalism : A Study of the Role of Islam among North African Entrepreneurs in Montreal », in M. T. THANH THAI, E. TURKINA (dir.), *Entrepreneurship in the Informal Economy*, New York, Routledge, 2013, p. 226-240.

l'environnement au sens large, dans ses dimensions sociale, économique, écologique. Nous présenterons des exemples concrets où la religion est la source d'actions et de décisions managériales qui reflètent une responsabilité sociale des entreprises. Ces exemples proviennent d'une recherche réalisée auprès d'entrepreneures, hommes et femmes, d'origine nord-africaine, qui ont démarré et qui gèrent des entreprises basées sur la religion⁴. Pour ces entrepreneurs, la religion fait partie de leur quotidien. Elle est également, pour plusieurs, la raison d'être de leurs entreprises.

Nous visons, dans ce chapitre, à répondre à un double questionnement : l'islam offre-t-il un cadre de développement d'une responsabilité sociale des entreprises ? Et comment se manifestent les valeurs éthiques et responsables de la RSE dans les pratiques managériales et entrepreneuriales des entrepreneurs musulmans ?

La religion comme source de sens

Dans la littérature, il y a eu un fort mouvement qui défend la thèse de la sécularisation de la société⁵. Ce mouvement soutient que la religion disparaîtra en tant que force sociale significative⁶. Toutefois, l'ampleur actuelle des marchés relatifs aux produits religieux dans le monde met en doute une telle proposition et semble plutôt démontrer le contraire. La religion n'est pas une institution distincte et séparée de la société et les pratiques religieuses sont performées en dehors du cadre des institutions religieuses traditionnelles, voire même renouvelées dans plusieurs champs sociaux (pratiques ésotériques, yoga, méditation, etc.). La religion semble ainsi encadrée dans la vie sociale⁷.

Vue sous cet angle, la religion doit être considérée comme une ressource culturelle qui génère du capital social et participe à la consolidation des liens sociaux⁸, ce qui rapproche la religion de la notion de culture. À juste titre, Geertz considère la religion comme un « système culturel/*cultural system* » et le décrit comme un système d'orientation, de sens et d'autorité dans les affaires humaines⁹. Prise comme un système culturel à part entière, la religion peut avoir le même type d'influence que la

⁴ Voir : STAMBOULI J., *op. cit.* ; et STAMBOULI J., ARCAND S., *op. cit.*

⁵ À ce propos, voir BERGER P. L., « La désécularisation du monde : un point de vue global », in P. L. BERGER (dir.), *Le réenchantement du monde*, Paris, Bayard, 2001, p. 13-36.

⁶ Par exemple, voir McCLEARY R. M., BARRO R. J., « Religion and Economy », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n° 2, 2006, p. 49-72.

⁷ ENGELN E., « “Breaking in” and “Breaking out”: A Weberian Approach to Entrepreneurial Opportunities », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 27, n° 2, 2001, p. 203-223.

⁸ À ce sujet, voir DODD S. D., GOTSIS G., « Special Issue Introduction: Entrepreneurship and Religion », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 10, n° 2, 2009, p. 85-86.

⁹ Voir : GEERTZ C., *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973, p. 87-125 ; et WILLIAMS R. H., « “Religion as a Cultural System”: Theoretical and Empirical Developments Since Geertz », in M. D. JACOBS, N. W. HANRAHAN (dir.), *The Blackwell Companion to the Sociology of Culture*, Malden/Oxford/Carlton, Blackwell Publishing, 2005, p. 97-113.

culture sur le monde des affaires et sur les organisations. À ce titre, le modèle d'Adler¹⁰ (présenté à la figure 1) illustre très bien l'influence de la culture sur les comportements individuels et met en avant le lien entre culture, valeurs, attitudes et comportements. En tenant compte de ce qui a été avancé auparavant, ce modèle peut d'ailleurs être transposable à l'influence sociale de la religion. En ce sens, la religion se veut une source de valeurs qui influencent le comportement humain.

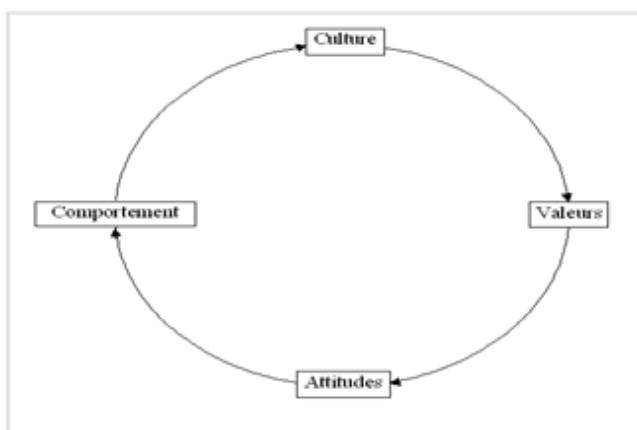


Figure 1. Rapport entre culture et comportement

Certains auteurs ont examiné la manière dont la religion influence culturellement la société. Dodd et Gotsis considèrent qu'elle intervient essentiellement à deux niveaux pouvant, à leur tour, influencer les pratiques économiques dans une société donnée¹¹. Le premier niveau est d'ordre macroscopique et général, il survient à travers le système de sens adopté par la population. Le deuxième niveau est une conséquence du premier, mais il est plutôt d'ordre personnel. Les auteurs précisent que l'influence du type macroscopique vient du « *religious support for, or prohibition of, entrepreneurial activities [and] can also be important*¹² ». Au niveau microscopique, la religion ne constitue pas seulement un facteur culturel, mais aussi un facteur qui influence les préférences éthiques, les décisions stratégiques et le leadership à un niveau individuel.

¹⁰ ADLER N. J., *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Ottawa, Éditions Reynald Goulet, 1994, p. 18, cité dans DIAKITÉ B., *Facteurs socioculturels et création d'entreprise en Guinée : étude exploratoire des ethnies peule et soussou*, thèse de doctorat, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 2004, p. 92.

¹¹ DODD S. D., GOTSIS G., « The Interrelationships Between Entrepreneurship and Religion », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 8, n° 2, 2007, p. 93-104.

¹² *Ibid.*, p. 94.

Williams¹³, quant à lui, ajoute à ce processus les modes de fonctionnement de cette influence. Il explique que la religion, en tant que culture, se présente sous deux formes. La première est explicite et se présente sous forme d'objets culturels, comme les symboles et les idées que les individus utilisent consciemment. La deuxième est implicite et définit les paramètres mentaux et de sens ainsi que les croyances guidant les actions. La religion, dans son acception la plus large, est une source de sens pour les individus et les communautés.

La religion et le monde des entreprises

En ce qui concerne la manière dont la religion influence le monde économique, certains auteurs avancent l'idée qu'elle intervient à travers au moins deux voies. La première, qui considère la religion comme une variable dépendante, porte l'accent vers la manière dont la religion est influencée par l'environnement économique et institutionnel. Ici, la question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure le développement économique et les institutions politiques affectent la participation et les croyances religieuses¹⁴ ? La deuxième voie est celle où la religion est considérée comme une variable indépendante. Celle-ci envisage davantage l'influence de la religion sur les individus. Ici, la question-clé qui se pose alors est de savoir comment la religion affecte les caractéristiques individuelles et influence la performance économique¹⁵ ?

Concernant cette deuxième voie, il est primordial d'y situer le travail pionnier de Max Weber sur l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme¹⁶. Dans son travail, Weber considère la religion comme une variable indépendante qui influence la performance économique. L'éminent penseur a essayé de démontrer l'influence du protestantisme dans la mise en place du modèle économique capitaliste. Pour lui, les valeurs religieuses favorisent des traits et des comportements comme l'éthique du travail, l'honnêteté, la confiance, la charité et l'hospitalité envers les étrangers, etc., qui sont des éléments favorables à l'activité économique¹⁷. Ces valeurs religieuses sont également importantes pour le développement d'une responsabilité sociale de l'entreprise. Joseph Schumpeter, l'un des pionniers du champ de l'entrepreneuriat, considère l'entrepreneur comme un acteur majeur pour le développement économique. L'entrepreneur est considéré également comme un acteur de changement qui participe au bien-être et au changement social : « *[e]ntrepreneurs are not only a powerful force in our economy, but also our culture because they create trends, break molds, and cause significant*

¹³ WILLIAMS R. H., *op. cit.*

¹⁴ MCCLEARY R. M., BARRO R. J., « Religion and Economy », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, n° 2, 2006, p. 49.

¹⁵ *Id.*

¹⁶ WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

¹⁷ MCCLEARY R. M., BARRO R. J., *op. cit.*, p. 51.

*changes within society*¹⁸ ». Par ailleurs, des institutions sociales, telles que la famille, l'éducation et la religion, participent aussi à la mise en place d'un « bon » entrepreneuriat¹⁹.

Nonobstant l'importance de la relation entre la religion et la vie économique, Mazumdar et Mazumdar notent que le sujet n'a pas reçu un grand intérêt²⁰, toutes disciplines confondues, sauf en ce qui concerne quelques exceptions assez récentes²¹, et ce, malgré la force symbolique et sociale de la question religieuse dans des récents débats publics et politiques ravivés par l'immigration²². L'intérêt des chercheurs est resté focalisé principalement sur l'impact de la religion sur le développement économique (niveau macroscopique), alors que nous en connaissons peu sur la manière dont la religion influence les décisions des individus²³ et encore moins sur les effets des croyances et des pratiques religieuses sur des institutions sécularisées²⁴. Il sera ainsi important de connaître la manière avec laquelle intervient la religion dans la mise en place de décisions stratégiques, comme celle de développer une entreprise responsable et éthique vis-à-vis de ses parties prenantes.

Le peu de recherches existantes s'est focalisé sur le christianisme occidental, à part quelques études qui ont examiné d'autres croyances et d'autres parties du globe²⁵. La sensibilité autour des questions religieuses est évoquée parmi les arguments qui retiennent les chercheurs de traiter cette question²⁶. Considérant l'intérêt grandissant pour ce sujet durant les dernières années, Chan-Serafin *et al.* ont exploré la relation entre la religion et les sciences de la gestion pour savoir comment et pourquoi la reli-

¹⁸ NAUGHTON M., CORNWALL J. R., « Culture as the Basis of The Good Entrepreneur », *Journal of Religion and Business Ethics*, vol. 1, n° 1, 2010, article 2, p. 2.

¹⁹ *Id.*

²⁰ MAZUMDAR S., MAZUMDAR S., « How Organizations Interface with Religion: A Typology », *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 2, n° 2, 2005, p. 199-220.

²¹ Par exemple, voir : ESSERS C., BENSCHOP Y., « Muslim Businesswomen Doing Boundary Work: The Negotiation of Islam, Gender and Ethnicity within Entrepreneurial Contexts », *Human Relations*, vol. 62, n° 3, 2009, p. 403-423 ; NUNZIATA L., ROCCO L., *The Implications of Cultural Background on Labour Market Choices: The Case of Religion and Entrepreneurship*, Bonn, Institute for the Study of Labor, 2011 ; WUTHNOW R., « New Directions in the Study of Religion and Economic Life », in N. J. SMELSER, R. SWEDBERG (dir.), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005, p. 603-626.

²² DRAKOPOULOU-DODD S., GOTSIS G., « Special Issue Introduction: Entrepreneurship and Religion », *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 10, n° 2, 2009, p. 85-86.

²³ AUDRETSCH D. B., BOENTE W., TAMVADA J. P., « Religion and Entrepreneurship », *Jena Economic Research Paper*, n° 075, 2007.

²⁴ À ce propos, voir TRACEY P., « Religion and Organization: A Critical Review of Current Trends and Future Directions », *Academy of Management Annals*, vol. 6, n° 1, 2012, p. 87-134.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

gion est importante à étudier²⁷. Ils concluent que les chercheurs dans le domaine du management doivent explorer de manière rigoureuse les conséquences potentielles de la religion dans le milieu du travail. Ils suggèrent que les études doivent explorer les effets positifs et négatifs de la religion de manière équivalente²⁸. Dans la même logique, Gundolf et Filser ont publié un article intitulé « *Management Research and Religion: A Citation Analysis*²⁹ ». Ils font ressortir trois groupes de publications parmi les 215 articles et les 7 968 références recensées qui font le lien entre la religion et le management. Le premier regroupe des recherches ayant une approche plutôt normative, basée sur un niveau managérial qui cible la performance et cherchant à faire ressortir les meilleures pratiques. Le deuxième groupe s'intéresse à l'influence de la religion en management et focalise sur les conséquences de la religion au travail. Enfin, le troisième groupe montre l'influence de la religion sur l'éthique personnelle³⁰.

Le développement de ces études confirme l'idée d'un « retour » à / de la religion dans l'espace public et spécifiquement dans la sphère économique. Dans la même veine, d'autres chercheurs suggèrent que les valeurs spirituelles sur le lieu de travail influencent la performance organisationnelle. Les qualités morales, comme l'intégrité et la fiabilité, sont considérées comme des facteurs de réussite des entreprises³¹.

De plus, et en prenant appui sur l'idée wébérienne qui explique l'influence des croyances et des pratiques religieuses sur la motivation des individus pour les activités entrepreneuriales³², il se dégage trois types d'action³³ :

- ♦ L'action guidée par les habitudes et les coutumes ;
- ♦ L'action guidée par l'émotion ;
- ♦ L'action rationnelle guidée par la poursuite des objectifs.

Ainsi, les valeurs morales du groupe auquel l'entrepreneur appartient, en tant que facteurs d'appartenance et de solidarité, ont une influence directe sur ses actions et sur

²⁷ CHAN-SERAFIN S., BRIEF A. P., GEORGE J. M., « Perspective – How Does Religion Matter and Why? Religion and the Organizational Sciences », *Organization Science*, vol. 24, n° 5, 2013, p. 1585-1600.

²⁸ *Ibid.*, p. 1585.

²⁹ GUNDOLF K., FILSER M., « Management Research and Religion: A Citation Analysis », *Journal of Business Ethics*, vol. 112, n° 1, 2013, p. 177-185.

³⁰ *Ibid.*, p. 184.

³¹ BUGASH, G. "Integrity as a Corporate Success Factor", *Baltic Management Review*, vol. 2, n° 1, p. 7-22.

³² WEBER M., *op. cit.*

³³ SPEAR R., « Religion and Social Entrepreneurship », in K. HOCKERTS, J. MAIR, J. ROBINSON (dir.), *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*, Londres, Palgrave Macmillan, 2010, p. 31-51.

ses choix³⁴. Dans ce cadre, l'homme d'affaires doit tenir compte des valeurs souhaitées par la société pour prendre des décisions³⁵.

L'islam et la responsabilité sociale des entreprises

L'islam comme religion impose à ces disciples des règles de conduite, tout en offrant également un modèle de fonctionnement aux sociétés musulmanes. Ces éléments ont, principalement, deux sources : le Coran (le livre saint des musulmans), à travers les différentes lectures et interprétations du texte sacré, et le prophète Mohamed, à travers ce qui a été rapporté sur ses enseignements et ses directives (*hadiths*³⁶). Ce qu'on appelle *Mouaamalat* est constitué d'un ensemble de règles religieuses organisant différents niveaux d'interactions et de relations sociales (famille, amis, enfants, travail, voisins, etc.). Les règles de conduite incitent les musulmans à développer un sens des responsabilités envers les individus et le monde dans son ensemble. À titre d'exemple, on trouve dans le Coran plusieurs versets qui vont dans le même sens : « Et ne marche pas sur la terre avec exultation³⁷. » On rapporte également des paroles du prophète Mohamed qui mettent en avant cette notion de responsabilité et de redevabilité : « chacun de vous est un tuteur et chaque tuteur est responsable de tout ce qui est sous sa garde ». Les responsabilités individuelles et communautaires sont très présentes dans les règles islamiques. L'islam met également l'accent sur le bien-être de la communauté plutôt que sur les droits individuels³⁸. Trois grands principes ressortent de ce qu'on appelle actuellement la responsabilité sociale des entreprises en islam : la représentation de Dieu par l'humanité sur terre (« *the vicegerency of mankind on earth* »), la responsabilité divine (« *divine accountability* ») et le devoir de l'humanité d'enjoindre le bien et d'interdire le mal (« *the duty on mankind to enjoin good and forbid evil*³⁹ »).

³⁴ Voir PORTES A., *The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity, and Entrepreneurship*, New York, Russell Sage Foundation, 1995.

³⁵ BOWEN H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Iowa City, University of Iowa Press, 2013 ; BABA S., MOUSTAQUIM R., BÉGIN É., « Responsabilité sociale des entreprises : un regard historique à travers les classiques en management stratégique », [*VertigO*] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, vol. 16, n° 2, 2016.

³⁶ Ensemble des discours et actions du prophète Mohamed dans des contextes normatifs et rapportés par ses apôtres.

³⁷ Coran 17 : 37 (Sourate Al Isra).

³⁸ Voir SHAMIM M., KARIM N., « Corporate Social Responsibility: Contemporary Thought and Islamic Perspectives », *Thoughts on Economics*, vol. 21, n° 1, 2010, p. 45-66.

³⁹ ELASRAG H., *Corporate Social Responsibility: An Islamic Perspective*, SSRN, 2015, p. 91-92, [consulté le 9 juin 2021], disponible sur Internet : <<https://ssrn.com/abstract=2603832>> ; FAROOK S., « On Corporate Social Responsibility of Islamic Financial Institutions », *Islamic Economic Studies*, vol. 15, n° 1, 2007, p. 33.

D'un autre côté, parmi les règles⁴⁰ imposées aux musulmans, on note la *Zakat*, qui est une forme d'aumône qui s'offre sous forme de dons de charité aux pauvres et qui est basée sur un certain nombre d'enseignements religieux. Diverses règles se rattachent à cette pratique, mais, en termes généraux, il est obligatoire de donner deux pour cent et demi de son épargne et de ses revenus d'entreprise, ainsi que cinq à dix pour cent de sa récolte aux pauvres. Les bénéficiaires comprennent les démunis, les travailleurs pauvres, ceux qui ne sont pas en mesure de rembourser leurs propres dettes, les voyageurs en difficultés et d'autres personnes qui ont besoin d'aide, le principe général de la *Zakat* étant toujours que les riches devraient venir en aide aux pauvres⁴¹. On retrouve d'ailleurs une forme semblable d'aumône dans les autres religions abrahamiques⁴². Un verset du Coran encourage aussi les musulmans à être humbles et modestes concernant l'aumône : « Si vous donnez ouvertement vos aumônes, voilà une belle attitude ! Mais si vous donnez (vos aumônes) en secret aux pauvres, c'est encore mieux pour vous⁴³. » Cette règle religieuse musulmane est un exemple concret des formes de pratiques éthiques et responsables.

Depuis quelques années, il y a eu une prolifération de recherches sur l'islam comme source de développement de marchés. On parle de plus en plus d'entrepreneuriat islamique⁴⁴, d'entrepreneuriat basé sur la religion⁴⁵, de finance islamique et d'investissement social responsable. Malgré qu'on ait souvent souligné la convergence entre l'islam et les principes d'une pratique commerciale responsable⁴⁶, peu d'études ont examiné la relation entre l'islam et la RSE⁴⁷. Toutefois, sur la scène internationale, on voit de plus en plus de prises de position politique montrant l'implication et l'interconnexion entre les valeurs éthiques musulmanes et le monde des affaires. Parmi les

⁴⁰ La *Zakat* (l'aumône exigée : une partie du revenu d'une personne doit être offerte aux pauvres) fait partie des cinq piliers de l'islam, les quatre autres étant : *Shahada* (la confession de foi) ; *Salat* (les cinq prières quotidiennes obligatoires) ; *Sawm* (le jeûne pendant le mois de Ramadan) ; et *Hajj* (le pèlerinage à la Mecque, obligatoire pour ceux et celles qui ont les capacités physiques et financières).

⁴¹ RAIMI L., PATEL A., ADELOPO I., « Corporate Social Responsibility, Waqf System and Zakat System as Faith-based Model for Poverty Reduction », *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 10, n° 3, 2014, p. 228-242.

⁴² New World Encyclopedia, « Almsgiving », [consulté le 13 janvier 2021], disponible sur Internet : <<https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Almsgiving>>.

⁴³ Coran 2 : 271 (Sourate Al Baqara).

⁴⁴ Voir GÜMÜSAY A. A., « Entrepreneurship from an Islamic Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n° 1, 2015, p. 199-208.

⁴⁵ Voir STAMBOULI J., *op. cit.*

⁴⁶ WILLIAMS G., ZINKIN J., « Islam and CSR: A Study of the Compatibility Between the Tenets of Islam and the UN Global Compact », *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n° 4, 2010, p. 519-533.

⁴⁷ Voir GOBY V. P., NICKERSON C., « Conceptualization of CSR Among Muslim Consumers in Dubai: Evolving from Philanthropy to Ethical and Economic Orientations », *Journal of Business Ethics*, vol. 136, n° 1, 2016, p. 167-179.

exemples récents de l’interconnexion entre l’islam et les décisions financières, on peut citer le cas Chevron, qui a été sanctionné économiquement en raison de son implication dans la crise des Rohingyas en Birmanie⁴⁸.

De plus, des règles éthiques relatives au gain, à l’usure et à la nature des biens échangeables sont imposées et encore strictement suivies par bon nombre de musulmans dans le monde. Rice a recensé quelques principes qui en découlent et qui sont en lien avec les pratiques d’affaires (voir le tableau 1)⁴⁹. L’auteure note que, contrairement aux autres religions monothéistes, l’islam « [...] *supplies a practical life-program, it is important to note that the Islamic socio-economic system includes detailed coverage of specific economic variables such as interest, taxation, circulation of wealth, fair trading, and consumption*⁵⁰ ».

Tableau 1. Sources islamiques des pratiques éthiques et des pratiques d’affaires⁵¹

Principes éthiques	Pratiques d’affaires
« Ô hommes ! Nous vous avons créé d’un mâle et d’une femelle, et Nous avons fait de vous des nations et des tribus, pour que vous vous entre-connaissiez » (Sourate 49, verset 13).	Travail d’équipe et commerce international.
« Dieu aime que quand quelqu’un fait quelque chose, ce soit fait avec perfection » (Parole du prophète).	L’excellence et la qualité du travail.
« Certes, Allah vous commande de rendre les dépôts à leurs ayants droit, et quand vous jugez entre des gens, de juger avec équité » (Sourate 4, verset 58).	Remplir les obligations et la confiance dans les relations d’affaires et le lieu de travail.
« Ô vous qui croyez ! Craignez Allah et parlez avec droiture » (Sourate 33, verset 70).	La vérité et la franchise dans la négociation.
« Allah n’aime pas, en vérité, le présomptueux, l’arrogant, Ceux qui sont avares et ordonnent l’avarice aux autres, et cachent ce qu’Allah leur a donné de par Sa grâce » (Sourate 4, versets 36 et 37).	Encouragement des dépenses, l’investissement dans les entreprises et la circulation des richesses.
« Ne pas surenchérir sur l’autre afin d’augmenter le prix, ne pas entrer dans une transaction quand d’autres ont déjà conclu cette transaction et d’être comme des frères l’un pour l’autre » (Parole du prophète).	L’équité dans la négociation de contrats.

⁴⁸ Agence France Presse, « Total et Chevron mis en cause pour leur soutien au régime birman », *Le Monde*, 10 septembre 2009, [consulté le 13 janvier 2021], disponible sur Internet : <https://www.lemonde.fr/asia-pacifique/article/2009/09/10/total-et-chevron-mis-en-cause-pour-leur-soutien-au-regime-birman_1238426_3216.html>.

⁴⁹ RICE G., « Islamic Ethics and the Implications for Business », *Journal of Business Ethics*, vol. 18, n° 4, 1999, p. 345-358.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Adapté de *ibid.*, p. 350 (traduction personnelle).

Ces règles ont aussi une influence sur la gestion des entreprises. À ce sujet, Siagh fait ressortir quelques aspects de la philosophie islamique ayant un impact sur le management (voir le tableau 2)⁵². Pour l'auteur, la doctrine islamique met en avant « l'esprit communautaire ». Ainsi, l'accent est mis sur le groupe et non sur l'individu, car « [l']individu n'existe que par et pour le groupe à qui il appartient⁵³ ». C'est à ce niveau que la solidarité entre en jeu. Dans la pensée musulmane, la notion de propriété privée est admise et la recherche du gain est encouragée. Toutefois, cette notion reste discutée et elle est très influencée par la dimension spirituelle. En effet, Dieu est le véritable propriétaire de tout bien terrestre, dont il laisse le produit (ou, selon la formulation juridique, l'usufruit) à son « représentant sur terre » (*khalifa*), afin de le faire fructifier⁵⁴. Cette perspective très spirituelle de la propriété privée « protège de l'égoïsme social, de l'excès d'individualisme et des tendances des abus et excès⁵⁵ ». Un autre aspect est présenté par Siagh, celui du consensus comme base première de la société et de son organisation. C'est ce qu'on appelle « *choura* » ou consensus continu, qui est prévalent dans la doctrine musulmane.

Tableau 2. Résumé de l'approche islamique en management⁵⁶

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) La solidarité et le sentiment de groupe comme valeurs de base. 2) Les intérêts de l'ensemble prennent le pas sur les intérêts individuels. 3) L'accomplissement de soi provient de la contribution à un processus social collectif. 4) L'idée de consensus est la base première de l'organisation. 5) Les notions d'égalité et de justice communautaire prennent le pas sur celle d'égalité des opportunités. |
|--|

Certains préceptes semblent influencer l'entrepreneuriat plus particulièrement. Abuznaïd explore l'impact des noms d'*Allah* sur le manager et le management⁵⁷. L'auteur classe les cent noms d'*Allah* dans les quatre catégories du management, à savoir : l'organisation, la prise de décision, la planification et le contrôle⁵⁸, et il conclut que le gestionnaire musulman peut utiliser les noms d'*Allah* comme guide pour son

⁵² SIAGH L., *L'Islam et le monde des affaires : argent, éthique et gouvernance*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

⁵³ Voir *ibid.*, p. 31.

⁵⁴ Voir *ibid.*, p. 32.

⁵⁵ Voir *id.*

⁵⁶ Adapté de *ibid.*, p. 33.

⁵⁷ ABUZNAID S., « Islam and Management : What Can Be Learned? », *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n° 1, 2006, p. 125-139.

⁵⁸ Voir *ibid.*, p. 136.

style de management. Pour Mohammed⁵⁹, la religion musulmane, à travers son système éthique, guide les gestionnaires et les entrepreneurs afin qu’ils soient socialement responsables et justes⁶⁰. Les actions d’un musulman sont catégorisées selon leur caractère licites (*halal*) ou illicites (*haram*). En ce sens, une classification est proposée par la jurisprudence islamique (*fiqh*) (voir le tableau 3).

Tableau 3. Cinq classes d’actions selon la jurisprudence islamique « *fiqh* »⁶¹

1) <i>Fardh</i> (obligatoire) : comme la prière, par exemple.
2) <i>Mustahab</i> (recommandé).
3) <i>Muhab</i> (indifférent).
4) <i>Makruh</i> (à éviter).
5) <i>Haram</i> (prohibé/interdit).

On fait également la même différenciation (*halal* vs. *haram*) en ce qui concerne les transactions commerciales (voir le tableau 4).

Tableau 4. Transactions commerciales licites (*halal*) et illicites (*haram*)⁶²

Transactions commerciales <i>halal</i>	Transactions commerciales <i>haram</i>
Souci du gain légitime	Intérêt (<i>Riba</i>)
Commerce par consentement mutuel	Commerce de produits interdits <i>haram</i>
Véracité	Vente de <i>Al Gharar</i> (spéculation, risque, etc.)
Générosité et clémence	Fixer arbitrairement les prix
Fiabilité	La thésaurisation des denrées alimentaires
Honorer et respecter les obligations et les contrats (<i>Uqud</i>)	L’exploitation de l’ignorance des autres des conditions du marché
Traitement équitable des travailleurs	La tricherie et la fraude

⁵⁹ MOHAMMED J. A., « The Ethical System in Islam – Implications for Business Practices », in C. LÜTGE (dir.), *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Dordrecht/New York, Springer, 2013, p. 873-882.

⁶⁰ Voir *ibid.*, p. 881.

⁶¹ Adapté de *ibid.*, p. 879.

⁶² MOHAMMED J. A., « Business Precepts of Islam: The Lawful and Unlawful Business Transactions According to Shariah », in C. LÜTGE (dir.), *op. cit.*, p. 885 (traduction personnelle).

Plusieurs chercheurs ont associé les entrepreneurs religieux avec des qualités telles que la discipline, la responsabilité et l'honnêteté⁶³. Toutes ces valeurs sont mises en avant dans le Coran et dans les *hadiths*, ainsi que dans les principes éthiques islamiques⁶⁴.

Il est clair que la figure sociale de l'entrepreneur et les contours religieux associés à cette figure « occupe une place centrale dans la doctrine économique islamique⁶⁵ ». L'islam met en place un « système de valeurs éthiques strict qui s'applique à chaque aspect de la vie quotidienne et au cadre des affaires⁶⁶ ». Kayed et Hassan⁶⁷ vont jusqu'à déduire que l'islam lui-même est une religion entrepreneuriale qui est propice à l'esprit d'entreprise⁶⁸.

Le revers de cette acception positive de la figure de l'entrepreneur dans l'islam, c'est que l'entrepreneur musulman doit appliquer ce système de valeurs musulmanes pour garantir son salut, celui-ci étant ici pris dans le sens de la réussite de la vie terrestre et celle du salut final lors du jour du jugement dernier. Les valeurs morales véhiculées par la religion musulmane influencent l'entrepreneur et déterminent autant son comportement personnel que son comportement entrepreneurial.

Graafland, Mazereeuw et Yahia⁶⁹ soutiennent que les traditions religieuses sont construites par les individus et non par la religion, la religion étant perçue ici comme un référent normatif collectif, et que ces constructions influencent leurs pratiques ainsi que leurs actions quotidiennes. Dans le contexte des Pays-Bas, ces auteurs cherchent à savoir jusqu'à quel point l'éthique musulmane des affaires correspond aux normes d'une conduite d'affaire socialement responsable. Ils examinent plus particulièrement l'impact de la religion sur le quotidien des entrepreneurs musulmans. Dans leurs résultats, Graafland, Mazereeuw et Yahia notent que l'islam prescrit deux vertus essentielles pour l'homme d'affaires musulman, à savoir : la tolérance et la servitude (l'homme

⁶³ BAHARUN R., KAMARUDIN S., « The Effects of Entrepreneurs Personal Religious Values and Business Performance in Information Technology Industry », *Journal of Enterprising Culture*, 2001, vol. 9, n° 4, p. 437-448.

⁶⁴ Voir Siddiqui, 1997, cité dans BAHARUN R., KAMARUDIN S., « The Effects of Entrepreneurs Personal Religious Values and Business Performance in Information Technology Industry », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, n° 4, 2001, p. 439.

⁶⁵ Voir SIAGH L., *op. cit.*, p. 40.

⁶⁶ Voir SAEED *et al.*, 2001, cité dans PRAS B., VAUDOUR-LAGRÂCE C., « Marketing et islam. Des principes forts et un environnement complexe », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 171, 2007, p. 196.

⁶⁷ KAYED R. N., HASSAN M. K., *Islamic Entrepreneurship*, Oxford, Routledge, 2011.

⁶⁸ GUMUSAY A. A., « Book review: Islamic Entrepreneurship (Rasem N. Kayed and M. Kabir Hassan, Oxford: Routledge) », *International Small Business Journal*, vol. 31, n° 7, 2013, p. 834.

⁶⁹ GRAAFLAND J., MAZEREEUW C., YAHIA A., « Islam and Socially Responsible Business Conduct: An Empirical Study of Dutch Entrepreneurs », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 4, 2006, p. 390-406.

d'affaires musulman doit être guidé par une motivation de service et non de profit). Une troisième vertu s'ajoute aux deux précédentes, elle prescrit à l'homme d'affaires de diriger au nom d'Allah (Dieu), tout comme s'il s'agissait d'un acte de foi et non d'un acte commercial. Cette prescription requiert des hommes d'affaires, par exemple, d'interrompre leurs activités pour faire la prière, puisque l'activité commerciale et l'acte de prière sont perçus comme complémentaires et associables. Les résultats de la recherche obtenus auprès de cinquante entrepreneurs musulmans montrent une concordance entre les valeurs religieuses musulmanes partagées par les entrepreneurs et les règles de conduite socialement responsables. La différence majeure entre l'éthique musulmane et une éthique responsable des affaires qui ne serait pas fondée sur la religion réside dans les interdictions religieuses, car la religion musulmane impose des règles de conduite claires et précises concernant la nature de certaines activités, dont par exemple le commerce des armes ou de l'alcool.

L'entreprise musulmane, tout comme l'entrepreneur musulman, est donc amenée à suivre les règles définies par la *Shari'ah*, qui est constituée d'un ensemble de normes juridiques s'appliquant aux musulmans. Étymologiquement, le terme *Shari'ah* signifie, littéralement, la ligne droite et/ou la voie à suivre. C'est une métaphore très frappante du droit chemin.

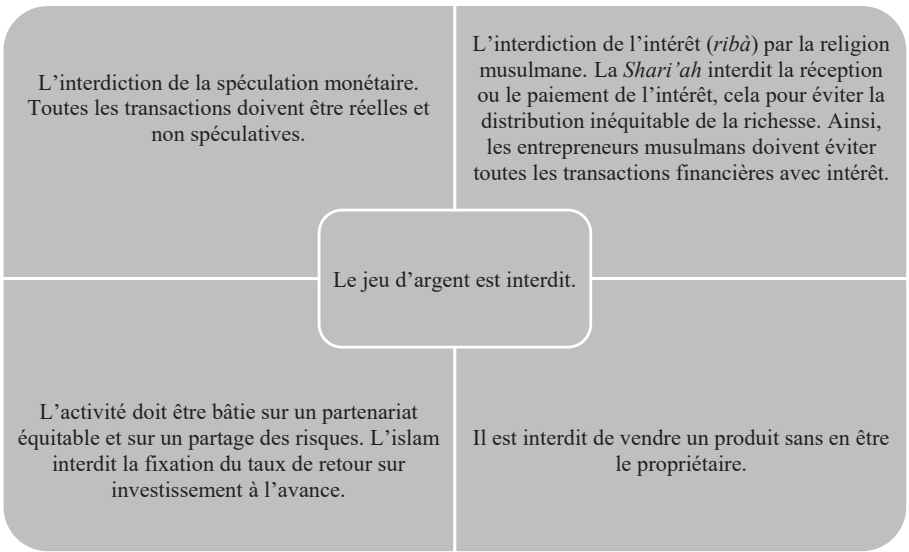


Figure 2. Éléments qui distinguent l'entrepreneuriat musulman⁷⁰

⁷⁰ Voir GHOU L. W. A., « Islam and Entrepreneurship », in L. P. DANA (dir.), *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar, 2011, p. 293-301.

Au-delà des considérations théoriques, Ghoul note que les principaux facteurs qui ont contribué à la hausse de l'intérêt pour l'entrepreneuriat musulman sont l'augmentation de la population musulmane mondiale, le réveil d'une identité musulmane, de même que l'intérêt des non-musulmans pour des produits et des services socialement responsables et pour l'éthique des affaires. L'auteure fait ressortir les éléments qui distinguent l'entrepreneuriat musulman d'autres types d'entrepreneuriat (voir la figure 2). Ghoul apporte une nuance à cette vision plutôt positive de l'entrepreneuriat musulman. Elle note aussi la présence de facteurs qui peuvent limiter son expansion. Parmi ces facteurs, l'auteure cite un élément qu'elle considère essentiel, soit les divergences dans l'interprétation de la *Shari'ah* et, conséquemment, les variations de pratiques qui peuvent en découler.

En ce qui a trait à la question de l'intérêt des non-musulmans pour les produits, les services socialement responsables et pour l'éthique musulmane, le travail d'Abdul *et al.* sur la certification *Halal* aide à mieux comprendre comment l'obtention de cette accréditation peut modifier ou non la stratégie d'une entreprise⁷¹. Les auteurs constatent que, sur les 136 entreprises malaisiennes qui vendent des produits *Halal*, seulement 44,3 pourcent appartiennent à des propriétaires musulmans. Ce fait démontre que les produits *Halal* ne sont pas seulement attrayants pour les entrepreneurs d'obédience musulmane, mais également pour tous ceux qui voient ces produits comme une occasion d'affaires. Ainsi, les produits religieux musulmans sortent de ce qu'on peut appeler le « marché ethnique et communautaire » pour se diffuser à travers des organisations, des processus et des pratiques non-musulmanes.

Le déploiement de pratiques éthiques et responsables par des entrepreneurs musulmans

Jusqu'ici, il a été possible de montrer que la religion musulmane présente des sources pour des valeurs éthiques qui peuvent être associées à un comportement responsable des entrepreneurs et des gestionnaires musulmans. Dans ce qui suit, il sera question, à travers des exemples concrets, de la manière par laquelle ces valeurs éthiques et responsables se manifestent dans les pratiques entrepreneuriales et managériales d'entrepreneurs immigrants musulmans au Canada.

Le témoignage suivant d'une entrepreneure musulmane met en avant son interprétation et le lien qu'elle tente d'établir entre sa religion et ses pratiques entrepreneuriales. Les paroles de cette entrepreneure montrent l'importance pour les entrepreneurs musulmans de faire la séparation entre ce qui est licite (*halal*) et ce qui est illicite (*haram*) :

⁷¹ ABDUL M., ISMAIL H., HASHIM H., JOHARI J., « SMEs and Halal Certification », *China-USA Business Review*, vol. 8, n° 4, 2009, [consulté le 9 juin 2021], disponible sur Internet : <https://www.researchgate.net/publication/303748506_SMEs_and_halal_certification>.

C'est que je me dis que si je fais les choses qui vont dans le sens des valeurs de ma religion, Dieu m'apportera son support. Donc le fait de ne pas mentir aux gens, d'être transparent avec eux, de vouloir aider des personnes en les intégrant, en leur offrant un travail aussi modeste soit-il.⁷²

L'importance de la communauté et de l'entraide, même entre futurs concurrents, démontre plutôt un sens de coopération entre les acteurs économiques pour bien servir la communauté, comme le démontre le témoignage suivant :

Lui m'a beaucoup aidé pour l'ouverture. Surtout, concernant la question de la langue. Comme tu sais, je ne parle aucun mot de français. Lui m'a aidé dans ce sens, il a fait les premiers pas, il a parlé avec le propriétaire, il a négocié pour moi le loyer, etc., il m'a fait connaître quelques entreprises (fournisseurs). C'était un coup de pouce logistique.⁷³

Une valeur comme l'honnêteté revient très souvent dans les propos des entrepreneurs rencontrés, qui ont nommé plusieurs valeurs religieuses musulmanes importantes dans leur travail et qui influencent leurs pratiques entrepreneuriales. Celles qui reviennent le plus souvent sont rapportées dans le témoignage suivant :

C'est l'honnêteté et la confiance. Ce sont des valeurs qu'il faut que tu gagnes chez les clients. Il faut que les clients ressentent ces valeurs-là. Si tu ne les as pas tu ne vas pas réussir en business... Mais ici il y a le facteur de la confiance. Les gens viennent juste pour la confiance.⁷⁴

La gestion de la relation avec les partenaires, les fournisseurs, les employés et les clients est également influencée par les valeurs religieuses. Plusieurs entrepreneurs musulmans s'appuient sur les paroles du prophète Mohamed en ce qui concerne la relation avec les employés. Il a été rapporté que le prophète a dit : « Lorsque vous embauchez, rémunérez les travailleurs et traitez-les équitablement » (Hadith – Dire de Mohamed)⁷⁵.

Concernant les relations et les comportements vis-à-vis de la clientèle, l'entrepreneur suivant s'exprime en ces termes :

Par exemple, si je donne un produit à un consommateur. J'imagine que je suis à sa place. Si je n'aime pas le produit pour moi-même, je n'aime pas que le consommateur le consomme. C'est là où ça joue la religion... c'est ça que le prophète dit :

⁷² Témoignage de Fatima, entrepreneure dans le secteur de la restauration.

⁷³ Témoignage de Khalid, entrepreneur dans le secteur de l'alimentaire du détail.

⁷⁴ Témoignage de Habib, entrepreneur dans le secteur de l'alimentaire du détail.

⁷⁵ National Interfaith Committee for Worker Justice, « The Qur'an and Worker Justice », [consulté le 13 janvier 2021], disponible sur Internet: <https://www.wpusa.org/Interfaith-Council/Resources_quran.pdf>.

Aucun d’entre vous ne peut se prétendre croyant jusqu’à ce qu’il aime pour son frère (ou son prochain) ce qu’il aime pour lui-même.⁷⁶

Et il continue en faisant le lien avec les valeurs éthiques importantes pour son entreprise : « Certainement, l’honnêteté ça fait partie de ma religion en tout cas. Dans mon travail, j’exerce ma religion bien sûr. Et dans la religion, il y a des valeurs qui sont vraiment au top⁷⁷. »

Plusieurs autres interlocuteurs s’expriment sur d’autres volets de la gestion de l’entreprise. Le tableau 5 regroupe quelques extraits de citations d’entrepreneurs musulmans qui expriment l’influence des valeurs éthiques sur la gestion quotidienne de leurs entreprises, ainsi que la conviction qu’une attention particulière doit être accordée à certains aspects de leur gestion.

Tableau 5. Exemples de témoignages d’entrepreneurs musulmans

Volets managériaux	Témoignages
Relation avec la clientèle	« Je me mets à la place du client. Je leur offre des produits comme si ce sont pour moi ou pour mes enfants ».
Relation avec les employés	« Je dois patienter jusqu’à ce qu’il apprenne le métier ».
Relation avec la communauté	« On est là pour aider la communauté ».
Relation avec les partenaires et fournisseurs	« Je sais qu’il ne pouvait pas rembourser. J’ai attendu trois années ».

Les entrepreneurs musulmans ont à cœur divers aspects de la pratique commerciale socialement responsable. Par exemple, pour le choix des salariés, plusieurs avancent la confiance et l’honnêteté comme les critères les plus importants dans la décision de recrutement. Les propos suivants reviennent chez plusieurs : « le salarié doit être *amin*, de confiance⁷⁸ ». Le témoignage suivant met en avant le type de relation que les entrepreneurs musulmans essaient d’avoir avec leurs salariés et comment les valeurs religieuses et morales constituent un cadre pour leurs choix :

Oui, c’est important qu’il soit musulman. On travaille dans le halal. En plus je les considère comme des partenaires. Un exemple, la clé du magasin je ne l’ai pas. Ce sont les salariés qui l’ont. Je leur dis si on monte ça sera ensemble. Je ne suis pas le genre de personne qui quand il améliore sa situation je les licencie. Et je te jure que c’est eux-mêmes qui calculent leurs heures de travail. Je veux qu’ils viennent travailler ici avec plaisir. Sans stress et sans pression. Ce monde ne durera pas éter-

⁷⁶ Témoignage de Hatem, entrepreneur dans le secteur de l’alimentaire du détail (propos recueillis en arabe).

⁷⁷ *Id.*

⁷⁸ Témoignage de Kamel, entrepreneur dans les secteurs de l’alimentaire et de l’habillement.

nellement. C'est important de laisser une bonne impression pour Dieu. Un exemple, quand je vends de la marchandise à des clients, je leur dis : "je veux que quand tu manges, tu pries pour moi pas contre moi".⁷⁹

Le répondant suivant exprime clairement le rôle qu'il se donne au sein de sa communauté, ce qui démontre clairement la prédominance de la communauté sur l'individu :

Mon objectif c'est d'aider la communauté. Question : Pourquoi ? Hosni : Tu vois toutes les communautés sont solidaires entre elles. Moi mon idée est d'aider le maximum de personnes de notre communauté. Tu fais travailler des musulmans, etc.⁸⁰

Un autre répondant exprime bien la conscience morale que l'entrepreneur musulman peut avoir envers sa communauté :

J'essaie de gagner ma vie. J'essaie de travailler pour répondre aux besoins de mes enfants. Si j'arrive un jour à avoir de l'argent, je vais penser aux gens qui n'ont pas d'argent. C'est mon objectif ! Mon objectif ce n'est pas d'être millionnaire ou un homme riche. C'est loin de mon objectif.⁸¹

Conclusion

Ce chapitre se veut une introduction pour les lecteurs à la question de la responsabilité sociale en islam. La religion musulmane présente un cadre normatif et interprétatif pour les valeurs éthiques et responsables. À travers une brève revue de la littérature et quelques témoignages d'entrepreneurs musulmans, nous avons essayé de mettre en lumière les manifestations des valeurs religieuses et éthiques dans les pratiques managériales et entrepreneuriales. Nous concluons que, pour comprendre le comportement des entrepreneurs musulmans, nous devons prendre en considération la religiosité et l'interprétation individuelle des textes religieux.

⁷⁹ Témoignage de Hosni, entrepreneur dans le secteur alimentaire en gros.

⁸⁰ *Id.*

⁸¹ Témoignage de Habib, entrepreneur dans le secteur de l'alimentaire du détail.

La responsabilité sociale des entreprises dans une perspective hindoue : un regard critique

Arundhati VIRMANI

Alors que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue une préoccupation majeure à l'échelle mondiale, presque une doctrine globale pour les entreprises, les industriels indiens et les analystes du management ont rappelé ses racines anciennes inscrites dans la philosophie du Vedanta et les traditions religieuses hindoues¹. Les pratiques et les postures qui lui sont liées seraient, selon eux, bien antérieures au principe ou à la notion de « responsabilité sociale » telle que les pays occidentaux viennent de la définir. Selon ces interprètes, l'ensemble des principes religieux, tels le *svadharma* (les devoirs prescrits), le *karma* (le résultat des actions commises non seulement dans cette vie, mais dans les vies antérieures) ou la *seva* (le service) qui sont évoqués aussi bien dans des textes sacrés que par un philosophe tel Kautilya, imprégneraient les comportements hindous. Ces principes encourageraient l'implication et l'engagement de tout individu dans la société et plus encore envers la planète². La responsabilité sociale à l'échelle de l'individu, de l'entreprise et du monde serait ainsi inscrite dans l'ADN des leaders des entreprises grâce à la culture et la philosophie hindoue.

Ces pratiques culturelles informelles ont acquis le statut d'obligation légale quand, en avril 2014, le gouvernement indien a décrété que les entreprises avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 146 millions de dollars américains devraient investir deux pourcent de leurs bénéfices dans le développement social. Cette décision a déclenché des débats sur la nécessité d'une telle mesure, les nouvelles formes d'encadrement et même l'efficacité d'une telle législation. Un des arguments alors avancés a souligné que la force des valeurs philosophiques et spirituelles des grandes traditions religieuses en Inde constitue une motivation morale plus puissante que les lois ou les directives officielles. Cette vision de la RSE d'un point de vue hindou privilégie une approche normative, la considérant principalement comme une question de compréhension morale ou normative. Elle suggère que ces pratiques se traduisent naturellement en comportements ou en décisions économiques.

¹ Voir : DAS GUPTA A., DAS GUPTA A., « Corporate Social Responsibility in India: Towards a Sane Society? », *Social Responsibility Journal*, vol. 4, n° 1/2, 2008, p. 209-216 ; MUNIAPAN B., « The Roots of Indian Corporate Social Responsibility (CSR) Practice from a Vedantic Perspective », in K. C. P. LOW, S. O. IDOWU, S. L. ANG (dir.), *Corporate Social Responsibility in Asia*, Cham, Springer, 2014, p. 19-33.

² SUNDARA P., *Business and Community: The Story of Corporate Social Responsibility in India*, New Delhi, Sage, 2013.

Ce chapitre explore à la fois la signification de la RSE selon la culture et les philosophies hindoues et l'impact des politiques de l'État indien sur ces pratiques. Afin de saisir la place et le poids des traditions religieuses dans les comportements entrepreneuriaux, les formes d'éthiques managériales prônées par l'État depuis l'indépendance du pays seront examinées : d'abord dans le contexte du socialisme nehruvien, dans un climat officiel « *secular* », puis dans un climat économique libéral, pour évaluer les éventuels changements dans le domaine de la RSE par rapport aux pratiques traditionnelles inspirées par les systèmes de croyances hindoues. Si la RSE considérée dans le cadre de la religion est souvent discutée en relation avec les grandes entreprises multinationales et familiales, cette contribution explore des groupes tels que celui de la diaspora hindoue ou celui des petits et moyens entrepreneurs hindous, qui sont des acteurs économiques importants en Inde. Bien que ces deux groupes soient exclus de toute obligation légale d'investir dans des projets de développement durable, les quelques enquêtes conduites dans ce domaine montrent le poids de la religion dans leurs attitudes envers la richesse et les usages qu'ils en font. Un tel examen sur un temps long de sept décennies permet de saisir la portée et la force de l'éthique hindoue face aux logiques économiques mondiales du marché dans les comportements entrepreneuriaux. Il suggère l'importance d'ouvrir la question de la RSE au-delà du champ des grandes multinationales, vers le monde des petites et moyennes entreprises qui agissent certes sur une échelle plus limitée, mais qui est d'autant plus décisive que leurs actions rayonnent plus directement sur les populations concernées. Leur capacité à proposer une éthique de la production et du développement est d'autant plus considérable qu'elles ont des retombées immédiates sur des cercles restreints et influencent fortement les groupes concernés. La discussion de la place et de l'importance des valeurs religieuses pour renforcer le système capitaliste, soulevée par Max Weber, peut aujourd'hui être redirigée vers une réflexion sur leur contribution à repenser et redéfinir l'éthique, les standards et les codes de conduites adaptés à l'anthropocène.

Une perspective hindoue de la RSE

En 1758 un marchand du Bengal, Amirchand, lègue une part importante de sa fortune pour des usages charitables dans différentes parties du monde. Parmi les bénéficiaires sont indiqués deux institutions de Londres : le *Foundling Hospital for Children* et le *Magdalen Hospital* pour des prostituées pénitentes³. Amirchand faisait partie du groupe marchand des *Jagat Seths* (banquiers du monde). Il a joué un rôle décisif en tant qu'agent dans les changements politiques au Bengale, où l'*East India Company*

³ British Library, Londres, IOR/E/1/62 ff. 231-235 ; IOR/D/148 f. 105 ; BROWNLOW J., *The History and Objects of the Foundling Hospital, with a Memoir of the Founder*, Londres, C. Jaques, 1865, p. 50 ; CHATTERJEE K., *Merchants, Politics, and Society in Early Modern India: Bihar, 1733-1820*, Leyde, E. J. Brill, 1996, p. 105.

manœuvrait avec les acteurs locaux pour consolider son contrôle sur les riches provinces de l'Est et mettre à l'écart le *nawab* régnant, Siraj-ud-daullah.

Un tel geste, bien qu'étonnant, reflète la tradition de faire des dons (*daan*) à la société. Certes, donner aux Britanniques, qui venaient de saisir un pouvoir important dans l'est de l'Inde, pouvait susciter quelque émerveillement et incompréhension. Il y avait peu de précédents d'Indiens faisant de grands dons aux compagnies commerciales étrangères afin d'affronter les problèmes sociaux des métropoles lointaines. Pourtant, la clause dans le testament d'Amirchand atteste d'une philosophie profondément enracinée dans les pratiques culturelles hindoues et qui juge important de redonner à la société. Cette philosophie s'exprime aussi bien parmi les princes que dans les communautés marchandes. En donnant aux plus pauvres, les élites indiennes – ici bengalies – entendaient, en montrant leur richesse et leur générosité, renforcer leur pouvoir et leur statut.

La tradition de la philanthropie hindoue, comme l'atteste l'histoire d'Amirchand, imposait un système d'obligations morales qui inspiraient des comportements alignés sur les attentes sociales communautaires. Soutenue par les textes sacrés tels le Vedanta, les épopées (le Mahabharata), les Puranas ou la Bhagavad Gita, elle met en évidence une conception holistique du monde. L'individu fait partie d'un vaste univers considéré comme un ordre cosmique naturel. En situant les désirs et les objectifs personnels dans une perspective plus large, elle rend l'individu responsable de l'ensemble de la collectivité. Elle s'oppose également aux approches dualistes (du bien contre le mal ou de la liberté contre la contrainte), proposant une approche qui accentue une unité sous-jacente aux phénomènes apparemment contradictoires. Elle privilégie également les notions liées au *dharma*, l'action juste. La notion du *dharma* veut qu'un individu existe en harmonie à quatre niveaux : universel (naturel), humain, national et individuel. Cela implique une responsabilité sociale individuelle, une responsabilité sociale d'entreprise et une responsabilité sociale plus large ou globale. Enfin, elle souligne le concept de *seva* ou service qu'un individu offre au groupe collectif par son travail ou ses dons.

Au total, la philosophie hindoue est comprise davantage comme une « manière de vivre » que comme une religion qui reconnaîtrait les devoirs interpersonnels et les responsabilités sociales dans cette vie. Elle fournit à chacun un guide moral pour remplir ses obligations familiales et sociales, place l'action et la responsabilité humaine à un niveau métaphysique et holistique qui ne fait qu'un avec le cosmos, sans la limiter à la dimension étroite des « obligations sociales » si chères à l'Occident. Elle considère la vie humaine comme un processus constant de remboursement de dettes afin d'obtenir la libération (*moksha*) du cycle éternel de renaissance. Pour elle, tout être humain sur terre a une dette envers sa famille, envers sa communauté, mais plus encore envers la nature et la planète. Ces traditions reconnaissent le pouvoir et la liberté personnelle de l'individu, mais le rendent responsable du collectif, le plaçant au-delà d'une conception étroite et égoïste de ses propres intérêts. La philosophie des *Upanishad* rappelle que les richesses et les biens matériels ne doivent pas être désirés pour eux-mêmes,

mais pour le « Moi » qui cherche à se réaliser à travers eux. Le but ultime de l'homme est de s'unir à son « Moi » éternel et universel. L'idée que l'individu soit l'expression du Divin, et que son but principal soit d'être intégré dans cette totalité, place l'action individuelle au-delà d'un égoïsme étroit et donne une cohérence aux actions individuelles en les regroupant dans un programme commun. Cette conscience de l'unité du « Soi » avec la nature et avec les autres êtres humains peut – et doit – s'exprimer dans tous les domaines.

La signification de cette prémisse philosophique, à savoir que l'univers est une entité globale dans laquelle les trois éléments sont le *jiva* ou l'individu, le *jagat* ou l'environnement et l'*iswara* ou la force qui contrôle, accentue le besoin d'harmoniser les différentes sphères de l'existence (individuelle, politique et économique). Cette prémisse conduit à une combinaison des divers aspects de cette expérience humaine plutôt que de faire du désir personnel le point central et la base de toute action. Elle suggère que l'exigence fondamentale est bien l'harmonie entre ces différents niveaux : tout dysfonctionnement entraîne des malentendus, des frustrations et des conflits.

Des échos fragmentaires de cette philosophie se retrouvent dans les appels d'agences et d'ONG à assumer une responsabilité globale qui tienne compte de l'ensemble du développement humain et naturel, qu'il concerne l'environnement, la santé, l'hygiène ou la protection de la flore et de la faune. Ces exigences reflètent la conscience croissante de l'unité fonctionnelle de tous les êtres et de nos obligations morales et religieuses, non seulement envers les membres de notre propre groupe, mais envers tous les êtres. Ces enseignements insistent sur l'esprit d'harmonie plutôt que de conflit, de synthèse et de tolérance plutôt que d'opposition et de communautarisme. *Ekam jyotir bahudha bibahati* (l'unique lumière prend diverses formes), déclare l'Atharva Veda, un des quatre vedas⁴. Le principe d'unité contenu dans ce précepte est compris comme une réconciliation et une convergence de toutes formes de vie, qui deviennent par conséquent dignes de respect et de soin.

Une relecture de ces notions, qui sont au cœur du système de croyances hindoues, du point de vue des obligations des acteurs humains envers le monde, donne un plus grand champ d'action à l'*homo economicus* et place ce dernier en harmonie avec l'univers. Elle unifie le sacré et le profane, le spirituel et le terrestre, tout en s'éloignant des polarités antagonistes entre les objectifs individuels, implicites dans la poursuite de la richesse personnelle, et le bien-être de l'ensemble. Vue dans cette perspective, la RSE acquiert une tout autre dimension. Au lieu de situer le manager dans son univers économique étroit, ou dans sa réalité géopolitique, la philosophie hindoue l'invite à concevoir qu'il est partie intégrante d'un monde plus vaste, qu'il façonne par ses actions et dont il est responsable.

⁴ Un des textes religieux les plus anciens en sanskrit, révélés aux sages indiens à la suite d'une longue et intense méditation.

Une telle attitude caractérisait les communautés marchandes dans l'Inde préindustrielle : les Chettiars, les Marwaris et les Jains pratiquaient une philanthropie grandement enracinée dans des traditions religieuses prescriptives. Leurs désirs de gagner le mérite dans cette vie à travers des actions sociales méritoires expliquaient leur pratique de la charité, tout en leur permettant d'accroître leur réputation, la bienveillance de leurs communautés et la consolidation de leur statut social. Pour eux, un système moral ancré dans la perspective védantique du monde coexiste avec une approche pragmatique des bénéfices et de la richesse⁵. Des notions clés tels le *dharma*, le *karma* ou la *seva* façonnent ces visions du monde et, par conséquence, les pratiques sociales qui en découlent. La tradition hindoue incite chaque individu à donner un pourcentage de son revenu à la charité. Chaque employeur ou souverain souscrit à la philosophie d'être responsable de ses employés ou sujets et assume le rôle de *mai-baap* (mère et père), un terme courant et même adopté par l'État colonial pour se présenter comme un souverain bienveillant et responsable en Inde. Des exemples de telles interventions sociales prenaient la forme de fondations d'écoles, de cliniques, d'hôpitaux ou d'institutions destinées à prendre soin des franges les plus âgées ou les plus pauvres de la population. On peut citer la *Native School of Bombay*, fondée par le commerçant Jagannath Shankarseth (1803-1865), ou les écoles de filles créées par l'entrepreneur Premchand Roychand au XIX^e siècle, connu comme le roi du coton. Celui-ci a institué des prix pour des élèves brillants dans le domaine des arts à l'Université de Calcutta. La plupart de ces investissements dans les secteurs sociaux répondaient aux changements survenus durant la phase coloniale face aux politiques britanniques et missionnaires et consistaient à prendre en charge l'éducation des femmes et des jeunes filles. Ainsi, le premier collège universitaire privé à Madras a été fondé avec le soutien financier de Pachaiyappa Mudaliar (1754-1794), un marchand du Thanjavur (Tamil Nadu). Dans son testament, il consacrait une somme conséquente pour les dépenses d'institutions religieuses ainsi que pour la mise à disposition des jeunes hindous d'une éducation anglaise.

Malgré les changements économiques déclenchés par la colonisation britannique, les entrepreneurs et les industriels n'ont pas cessé de pratiquer la charité et la philanthropie. Par exemple, la famille Murugappa, de la communauté marchande des Chettiar, ayant commencé comme une simple entreprise d'usuriers en 1900 dans le sud de l'Inde, avant de se déplacer en Birmanie, a toujours conservé des liens avec son pays natal. En 1924, ils fondent l'hôpital AMM dans le Tamil Nadu, une institution au service de leur village, Pallathur, dans le district de Sivaganga. À l'ouest, les Birlas, de la communauté Marwari du Rajasthan, ont commencé, dès 1919, à établir leurs fortunes industrielles avec la *Birla Jute Manufacturing Company Limited*. Ils se distinguent rapidement par leurs actions au service de leur communauté, en commençant par l'éducation, en fondant en 1918 la première école à Pilani, qui deviendra une université, puis une

⁵ SHARMA A. K., TALWAR B., « Corporate Social Responsibility: Modern vis-à-vis Vedic Approach », *Measuring Business Excellence*, vol. 9, n° 1, 2005, p. 35-45.

bibliothèque sanskrite à Bénarès (Uttar Pradesh) et une autre à Kolkata (anciennement Calcutta, dans le Bengale-Occidental). D'autres dynasties familiales émergent à cette époque, tels les Bajaj, appartenant aussi à la communauté Marwari. La plupart des activités philanthropiques de ces familles sont orientées vers la réforme sociale, principalement l'éducation, à travers des écoles et des universités, des instituts d'apprentissage technique, des orphelinats, un système de bourses pour l'éducation universitaire, ou encore des bibliothèques publiques. Cependant, ces actions ont eu pour conséquence de servir leurs propres castes ou communautés, même si la sphère de leur action s'étend parfois au-delà de leur communauté propre. Avec l'industrialisation, au fur et à mesure que des fiducies (*trusts*) ont été créées pour réaliser des programmes caritatifs, les investissements se sont orientés progressivement vers un but plus politique, particulièrement à partir des années 1920, quand la philanthropie se consacre à la cause nationale⁶. Les dynasties familiales sont les principaux financiers des projets de Gandhi et de la lutte nationale⁷. Elles répondent à ses appels et souscrivent volontiers à ses idées de tutelle, de responsabilité sociale pour la redistribution à travers l'aide sociale et de programmes communautaires constructifs, particulièrement axés sur le secteur rural.

Inaugurant la session annuelle de la Fédération des Chambres de commerce et d'industries indiennes en 1931, Gandhi incite les hommes d'affaires à se considérer comme des administrateurs et des serviteurs des pauvres, et à réglementer leur commerce au profit des millions de personnes qui travaillent durement. La richesse des industriels, insiste-t-il, appartient au peuple et doit être utilisée pour le développement de la société après avoir conservé ce qui est nécessaire pour leurs besoins légitimes. Les grandes fortunes de Jamnalal Bajaj et G. D. Birla financent le mouvement national, y compris toutes les dépenses des voyages de Gandhi, mais contribuent également à ses programmes ayant pour but d'éliminer l'intouchabilité, à populariser les tissus tissés à la main (*khadi*), les industries de village ou à soutenir l'*Aligarh Muslim University*. Un ensemble de croyances fondamentales, mêlées aux idées des devoirs sociaux des gens de ces rangs et castes, sous-tendent ce comportement. Les notions de tutelle et de protection par le don font partie du code de conduite hindou. Selon cette vision, le prince ou le chef est le *Daan-daata*, la source de l'aide pour les nécessiteux. Sa fonction est à la fois de produire la richesse et de la distribuer. Ces notions reviennent sans cesse dans les discours des chefs d'entreprise. Rajashree Birla, présidente du *Centre Aditya Birla* pour les initiatives communautaires et le développement rural, rappelle que les actions sociales de leurs familles sont enracinées dans l'histoire. Dans les années 1880, la famille a consacré des abris pour la protection des vaches à Kolkata, mesure toujours en vigueur aujourd'hui : « [d]onner est une expression de joie, d'amour et d'attention, comme bénir sa propre vie, quand on donne avec un cœur ouvert, le bien que l'on

⁶ CANTEGREIL M., CHANANA D., KATTUMURI R. (dir.), *Revealing Indian Philanthropy*, Londres, Alliance Publishing Trust, 2013.

⁷ MARKOVITS C., *Indian Business and Nationalist Politics. The Indigeneous Capitalist Class and the Rise of the Congress Party*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

fait aux autres nous revient sous une forme ou une autre de bénédiction, apporte un renouveau différent⁸ ». Si ces évocations ne citent pas explicitement les textes sacrés hindous, elles n'en restent pas moins suffisamment proches, dans l'esprit, des sentiments développés dans ces textes.

Le monde du management se réfère désormais ouvertement aux exemples, mythiques ou historiques, d'hommes qui ont orienté leurs actions selon ces principes philosophiques. La pertinence de la religion hindoue pour les comportements et les exigences entrepreneuriales contemporaines est exemplifiée à partir de textes anciens comme l'*Arthashastra* de Kautilya (321-296 avant Jésus-Christ), les Vedas ou les épopées comme le *Mahabharatha*. Les exemples auxquels certains entrepreneurs ont recours mêlent les personnages historiques comme Asoka, l'empereur bouddhiste qui, au III^e siècle avant notre ère, a édifié un vaste empire dans le sous-continent indien, avec les héros des grandes épopées hindoues, comme Bhishma, Vidura ou Krishna, personnages centraux du *Mahabharata*, sans oublier des figures plus modestes de sages comme Vashistha et son épouse Arundhati dans le *Ramayana*. La perspective holiste de la philosophie hindoue est ainsi perçue comme pouvant enrichir la RSE, en proposant un cadre de réflexion plus efficace pour affronter les défis actuels auxquels font face les entrepreneurs, en particulier lorsqu'ils doivent travailler dans des environnements qui ne leur sont pas familiers.

Traditions hindoues ou éthique occidentale ?

Deux changements paradoxaux ont concerné le domaine de la RSE après l'indépendance de l'Inde. D'une part, une nation indépendante, dont le gouvernement a choisi de se définir comme une république socialiste, a relégué le secteur des affaires à une position subordonnée. Le secteur privé était considéré avec méfiance dans le modèle d'économie mixte adopté par l'État indien, clairement subordonné aux entreprises publiques, toléré au mieux, mais non considéré comme le principal moteur du développement national, du progrès social ou de la recherche du bien commun. D'autre part, les grandes entreprises, qui avaient investi activement dans la lutte pour l'indépendance, ont continué à prospérer, bien que sous un système de surveillance et de contrôle de la production par le biais de permis et de licences délivrés par l'État.

Pour un gouvernement aux aspirations socialistes recherchant le progrès social et le bien commun, la notion de RSE est riche de significations. Elle converge avec la notion gandhienne de *trusteeship/stewardship* (tutelle), et l'État n'a pas tardé à la présenter comme un idéal pour le monde des affaires. Un premier séminaire sur la RSE a été organisé dès 1965 à Delhi, par l'*India International Centre*, un centre culturel et intellectuel récemment fondé par le gouvernement indien, et le *Gandhian Institute of*

⁸ BIRLA R., « Giving is in fact living », *Live Mint*, 3 octobre 2014 [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://www.livemint.com/Specials/XaccWERecP1ckwaJ4spx5O/Rajashree-Birla--Giving-is-in-fact-living.html>> (traduction de l'auteure).

Studies de Varanasi (Uttar Pradesh)⁹. Ces premières réflexions officielles sur la RSE dans l'Inde indépendante des années 1960 ont proposé de considérer l'entrepreneur comme un acteur clé de la révolution économique et sociale envisagée par le gouvernement. Influencé par la philosophie et l'idéologie gandhienne de la « tutelle » et le message de George Goyder¹⁰, le premier ministre Nehru a précisé sa vision du rôle des maisons industrielles. En bref, le monde économique est considéré comme responsable non seulement de lui-même, mais aussi de ses clients, de ses employés, de ses parties prenantes et de la communauté. Chaque communauté, grande ou petite, doit, si elle veut gagner la confiance et le respect, chercher activement à assumer ses responsabilités dans toutes les directions possibles, et pas seulement envers un ou deux groupes spécifiques¹¹. Attentif aux principes de la justice sociale et distributive, le gouvernement considère que le monde entrepreneurial a besoin d'une direction contrôlée. En effet, contraintes par la forte emprise de la bureaucratie sur les processus de production, les compagnies commerciales dépendent de l'autorisation gouvernementale pour fonctionner et réussir. Elles sont donc incitées à donner la preuve de leur participation aux priorités des plans quinquennaux identifiées par les commissions d'aménagement de l'État. Ce sont les programmes gouvernementaux plutôt que les forces du marché ou les convictions purement religieuses qui ont régi, entre les années 1960 et 1990, les investissements des grandes entreprises dans les écoles, les collèges, les instituts techniques spécialisés, les centres de recherche, les hôpitaux, les espaces verts. Ces programmes ont invité les entreprises à appuyer les opérations concernant la santé publique et le développement rural, et même le développement urbain. Les entreprises ont accompagné les initiatives de l'État dans la construction des institutions de l'Inde moderne. Des hommes d'affaires en Inde sont appelés à voir leurs réseaux d'affaires comme une fiducie détenue dans l'intérêt de la communauté dans son ensemble. Dans le cadre d'une économie mixte, l'Inde a ainsi connu le parrainage des grandes composantes de la RSE par l'État, dans le cadre des grandes entreprises du secteur public. L'émergence des entreprises non familiales, dans les années 1960 et 1970, a également entraîné une augmentation du nombre de *trusts* créés par les entreprises¹². Jusqu'à la fin des années 1970, les entreprises privées ont toutefois conservé la liberté d'investir leur argent, comme une expression de leur engagement social, et d'en choisir les domaines. Les avantages fiscaux ont sans nul doute joué un rôle dans ces décisions. En même

⁹ Organisé en 1965 par l'*India International Centre*, un lieu pour des échanges intellectuels et culturels, et le *Gandhian Institute of Studies of Varanasi*, il affirme les attentes du gouvernement du monde des affaires dans cette période de construction nationale.

¹⁰ GOYDER G., *The Responsible Company*, Oxford, Blackwell, 1961.

¹¹ VIRMANI A., « Repenser la RSE à partir de la philosophie hindoue », in J.-J. ROSÉ (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck, 2006, p. 305-316.

¹² MOHAN A., « Corporate Citizenship: Perspectives from India », *The Journal of Corporate Citizenship*, n° 2, 2001, p. 107-117.

temps, les investissements dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de la religion reflètent des façons de penser leur responsabilité sociale en fonction des normes et des traditions communautaires. Les actions de ces entreprises sont d'abord destinées aux communautés dont sont issus leurs dirigeants ou fondateurs, à leurs régions d'activité, ou conçues pour aider leurs employées et leurs familles.

La libéralisation de l'économie indienne et l'ouverture du marché indien à la concurrence étrangère et intérieure, dans les années 1990, ont eu des répercussions importantes sur le secteur des entreprises, qui se sont affranchies des contrôles et ont vu leurs rôles s'accroître. Le bilan nationaliste ne suffit pas à assurer une réputation commerciale ni à garantir la fidélité des consommateurs. Lorsque la RSE est acclamée dans les discours et la rhétorique officielle, elle est déjà devenue le langage des affaires internationales et constitue, à l'étranger, une dimension clé de l'identité des entreprises. Les entreprises indiennes désireuses de s'imposer dans les affaires internationales ne peuvent plus l'ignorer. L'apparition de grandes entreprises indiennes sur la scène internationale a rendu non seulement urgent d'examiner les modes d'organisation des entreprises indiennes¹³, mais, plus encore, d'approcher, voire de reprendre des modes de gestion et des philosophies économiques qui peuvent différer fortement des modèles occidentaux. Les entrepreneurs indiens, tout comme les écoles de management, sont désireux de montrer les racines autochtones d'une RSE qui ne devrait rien à des conceptions étrangères véhiculées par la récente mondialisation. Ils n'ont donc pas tardé à rappeler que la responsabilité, qu'elle soit individuelle ou sociale, et l'entreprise allaient de pair depuis longtemps en Inde, qu'elle enracinait la pratique des affaires dans des conceptions du monde philosophiques et religieuses, que la RSE n'était en fait rien d'autre que du vieux vin dans de nouvelles bouteilles.

Les entrepreneurs ont alors été soutenus par des gourous du management, des analystes et des commentateurs intéressés à ne pas apparaître comme des adeptes du management américain. Parlant des six fautes fatales qui, au cours des cinquante années d'indépendance de l'Inde, ont entraîné le pays vers le bas, l'avocat et expert constitutionnel Nani Palkhivala constate qu'une erreur majeure des gouvernements, tant de l'Union indienne que des États qui la composent, a été d'éloigner complètement les Indiens de « [...] notre culture ancienne et de les garder totalement ignorants de leur héritage inestimable qui n'a jamais eu d'équivalents dans d'autres pays¹⁴ ». D'autres interventions, comme celle du romancier (en hindi) Nirmal Verma, font l'écho des mêmes sentiments quand il affirme que

[d]ans le processus incomplet qui nous fait essayer de devenir « modernes », nous avons asséché ces sources vivifiantes qui, dans les périodes les plus sombres des

¹³ Voir par exemple : LACHAÏER P., 1999, *Firmes et entreprises en Inde : la firme lignagère dans ses réseaux*, Paris, Karthala, 1999 ; PIRAMAL G., *Business Legends*, New Delhi, Penguin Books, 1998 ; PIRAMAL G., *Business Maharajas*, New Delhi, Penguin Books, 1996.

¹⁴ BHATTACHARYA P., « Back to the Future », *India Darshan*, 11 mai 2003.

crises historiques, avaient gardé vivante la flamme de l'espoir. En imitant aveuglément les « modèles » éblouissants d'autres cultures, nous avons détruit notre propre biotope spirituel, nous transformant en orphelins réfugiés dans notre propre pays.¹⁵

Dans le même esprit, lors de son soixante-dixième anniversaire, Srichand P. Hinduja, PDG d'un conglomérat transnational actif dans quelque cinquante pays, regrette la négligence par les générations actuelles de transmettre le *sanskriti* indien (les valeurs indiennes) à leurs enfants, soulignant l'importance de cette pensée philosophique dans sa propre carrière¹⁶. Eux aussi ont cherché à situer la notion de responsabilité des entreprises dans le cadre beaucoup plus vaste de l'hindouisme afin de prouver qu'elle a été façonnée par ses propres idéologies culturelles. De plus en plus, la littérature indienne sur la RSE rattache la notion de responsabilité à la philosophie de l'hindouisme, du *Vedanta* aux épopées et aux *Puranas*, ou à la *Bhagavad Gita*.

Contrairement à la France, où la RSE était perçue comme une notion importée de l'autre côté de l'Atlantique, et donc comme une mode passagère, elle est revendiquée en Inde comme une notion indigène, dérivée de traditions beaucoup plus anciennes. Ainsi, la littérature philosophique du management ne manque pas de souligner sa nature historique et culturelle¹⁷. La philosophie hindoue est revisitée pour mettre l'accent sur sa vision macroscopique et holistique. L'idée que tout être humain sur terre est redevable à sa famille, à sa communauté, mais encore plus à la nature et à la planète, est considérée comme profondément enracinée dans les textes anciens, les comportements des premières communautés marchandes et les pratiques sociales. De ce point de vue, le gestionnaire et l'entreprise sont devenus une partie intégrante d'un monde plus vaste qu'ils ont conçu par leurs actions et dont ils sont, par conséquent, responsables.

La sécularisation de la RSE

La libéralisation et la croissance économique des années 1990 marquent un changement majeur dans le monde des affaires et des dynasties familiales. Les entreprises doivent s'adapter à une culture plus concurrentielle, plus proche des pratiques commerciales occidentales que des traditions hindoues. Les révélations des escroqueries et des fraudes financières font mauvaise presse. La catastrophe de l'Union Carbide, en 1985, a attiré l'attention sur l'importance pour les entreprises d'assumer la responsabilité des vies humaines, des normes environnementales et de la sécurité. Elle a

¹⁵ *The Express Magazine*, 29 décembre 1996 (traduction de l'auteure).

¹⁶ « Hinduja b'day Bash Lights Up Akshardham », *The Times of India*, 17 décembre 2005 [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://timesofindia.indiatimes.com/city/delhi/Hindujabday-bash-lights-up-Akshardham/articleshow/1335385.cms>>.

¹⁷ Voir : DHIMAN S., AMAR A. D., *Managing by the Bhagavad Gita: Timeless Lessons for Today's Managers*, Cham, Springer, 2019 ; SUR S., « Beyond the Indus: How Hinduism Offers an Alternate Management Paradigm », *Philosophy of Management*, vol. 16, 2017, p. 69-89 ; et MUNIAPAN B., *op. cit.*

sensibilisé le gouvernement à devenir plus proactif et plus directif en ce qui concerne le rôle des entreprises dans les programmes sociaux. Les modèles de « valeur partagée », élaborés aux États-Unis, soulignent que redonner à la communauté n'est pas un ajout, mais bien une partie intégrante de la culture entrepreneuriale. L'accent mis sur la transparence, la responsabilisation et le dialogue régulier avec les *stakeholders* se renforce en Occident face aux scandales commerciaux, à l'opacité et à la perte de confiance dans les pratiques commerciales des conglomérats. Cela s'est traduit par la triple obligation de rendre des comptes, ce qui inclut la responsabilité économique, environnementale et sociale. Bien que cela entraîne à nouveau les entreprises indiennes vers l'ancien système du don, l'éthique religieuse est désormais éclipsée par une idéologie plus globale. La RSE passe d'une expression informelle et personnelle de piété religieuse, presque toujours orientée envers la communauté, le village ou le groupe de caste, à une approche plus pragmatique¹⁸.

Dans un contexte d'escroqueries et de scandales commerciaux, le gouvernement du Congrès national au pouvoir, désireux de réaffirmer le rôle constructif dans le développement des entreprises indiennes qui le soutiennent, prône une politique de RSE plus vigoureuse. À l'occasion de la célébration du centenaire de la naissance de l'industriel J.R.D. Tata en 2004, le premier ministre Manmohan Singh insiste :

[e]n découvrant des opportunités d'investissement dans des projets d'utilité sociale, en créant de nouvelles voies de progrès pour les plus démunis, en investissant dans les régions moins développées au profit des couches marginalisées de la société, la RSE n'est pas de la philanthropie. Ce n'est pas de la charité. C'est un investissement dans notre avenir collectif.¹⁹

L'appel est réitéré en 2007, lors de l'assemblée générale annuelle de la *Confederation of Indian Industry* à Delhi. Par la suite, le gouvernement reconnaît officiellement la RSE dans le onzième plan de développement (2007-2012), qui donne aux entreprises un rôle central dans le développement social²⁰.

En décembre 2012, un projet de loi (*Companies Bill*) invite toutes les entreprises ayant une valeur nette supérieure à 93 millions de dollars américains, ou un chiffre

¹⁸ BALASUBRAMANIAN N. K., KIMBER D., SIEMENSMA F., « Emerging Opportunities or Traditions Reinforced? An Analysis of the Attitudes towards CSR, and Trends of Thinking about CSR, in India », *The Journal of Corporate Citizenship*, n° 17, 2005, p. 79-92 ; SHARMA S. G., « Corporate Social Responsibility in India: An Overview », *The International Lawyer*, vol. 43, n° 4, 2009, p. 1515-1533.

¹⁹ SINGH M., « PM's Address at Associated Chambers of Commerce and Industry of India's JRD Tata birth centenary », ASSOCHAM, 24 août 2004 [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://hemindrahazari.com/2004/08/24/pms-address-at-asso-chams-jrd-tata-birth-centenary-celebration/>>.

²⁰ SHARMA S., « Corporate Social Responsibility in India. The Emerging Discourse and Concerns », *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 48, n° 4, 2013, p. 582-596.

d'affaires supérieur à 186 millions de dollars américains, ou un bénéfice net supérieur à 0,93 million de dollars américains, à consacrer au moins deux pourcent du bénéfice net moyen réalisé au cours des trois dernières années financières à la RSE. Le gouvernement publie des lignes directrices fixant leurs responsabilités sociales, environnementales et économiques. Les nouveaux mots-clés sont : l'éthique, la transparence, la responsabilité et le bien-être. En 2013, l'article 135 de la loi sur les sociétés précise davantage la responsabilité des entreprises, qui devient obligatoire au premier avril 2014. Les règles de RSE 2014 et l'Annexe VII clarifient la portée et l'application de ces activités. Elles sont en effet vastes et couvrent des secteurs très variés. Il s'agit notamment de promouvoir : l'éducation, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la lutte contre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies, l'élimination de l'extrême pauvreté, la protection du patrimoine national, de l'artisanat et des arts traditionnels, la promotion de l'art et de la culture, le soutien aux sports (depuis le monde rural jusqu'aux jeux olympiques), l'établissement de bibliothèques publiques, le développement de projets ruraux ou la contribution au Fonds national de secours du Premier Ministre et aux autres fonds centraux, la réduction de la mortalité infantile, la santé maternelle, la viabilité environnementale et le renforcement de compétences professionnelles, etc.²¹. Les entreprises peuvent conduire ces activités en collaboration avec une ONG, par leurs propres trusts et fondations, ou en mettant en commun leurs ressources avec une autre entreprise. La loi prévoit également la mise en place d'un comité RSE du Conseil d'administration, chargé de surveiller l'application de cette politique. Il doit être composé d'au moins deux administrateurs, pour assurer la démocratie et la diversité dans le processus décisionnel. En outre, les entreprises doivent publier leurs programmes et leurs projets, ainsi que les sommes dépensées, dans des rapports disponibles sur leurs sites Internet.

Le fait que l'Inde soit devenu le seul pays au monde à imposer des dépenses obligatoires en matière de RSE a suscité des réactions diverses²². Pour certains, cette législation est la preuve que l'Inde est un véritable pionnier dans ce secteur. D'autres la considèrent comme une mesure cosmétique, qui ne rend pas les entreprises plus responsables. Au contraire, la législation pousserait les entreprises à intervenir dans le secteur social malgré leur ignorance à propos de la manière d'être un agent efficace d'un développement inclusif et durable²³. D'autres plaident encore que certaines des plus anciennes entreprises familiales hindoues, telle que celle des Marwaris, adhèrent toujours au principe de donner dix pour cent de leurs revenus pour le bien public, comme le prescrit le texte sacré du *Skanda Purana*. En parallèle, des mouvements sociaux accusent des entreprises telles que Coca-Cola ou Vedanta de contradictions

²¹ *Companies Act of 2013* (Ministry of Corporate Affairs of India), Amended Schedule VII, s. 135.

²² Le potentiel de cette collaboration pour le développement de la société est souligné par Premrata, AGARWAL A., « Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective », *Journal of Business Law and Ethics*, vol. 1, n° 1, 2013, p. 27-32.

²³ DEO N., « Why CSR Does More Harm than Good », *The Hindu Business Line*, 3 décembre 2019.

entre leurs activités commerciales et leurs programmes de RSE. Les mouvements populaires contre Coca-Cola dans l'Andhra Pradesh et le Tamil Nadu protestent contre l'épuisement des nappes phréatiques et l'aggravation de la sécheresse. La multinationale *Vedanta Ressources Limited*, une compagnie minière créée en 1976, est attaquée pour l'expropriation et l'exploitation de l'habitat naturel des tribus locales tout en affichant simultanément une politique de RSE. Malgré cet accueil négatif à la fois par des industriels, par les populations locales et par les ONG partenaires qui se plaignent de ne pas être prises au sérieux par les entreprises, des lois plus strictes ont été adoptées par le gouvernement hindou du BJP en 2019. Désormais, le solde non utilisé pour la RSE pendant trois ans sera versé dans les caisses du gouvernement central. En plus, de nouvelles sanctions sont introduites pour les entreprises qui manquent à ces engagements avec l'introduction d'amendes et même de la peine d'emprisonnement²⁴. De telles menaces font de la RSE un outil de pression sur les entreprises plus qu'une stratégie pour bâtir leur réputation. Elles engendrent même la possibilité de harcèlement des chefs d'entreprises.

Le bilan de cette décennie de transition de responsabilité volontaire des entreprises vers un système obligatoire avec des sanctions est controversé²⁵. La conclusion d'une enquête menée par Arora et Puranik en 2004 est sans ambiguïté. Ils considèrent que, compte tenu de la croissance économique de ces dernières décennies et de l'augmentation des bénéfices des entreprises, d'une part, et de la réalité des indicateurs de pauvreté et de développement en Inde, d'autre part, et bien que de nombreuses entreprises indiennes aient adopté le langage unidimensionnel de la RSE, la réalité est plutôt confuse. Chaque entreprise considère et définit la RSE à sa manière et dans un contexte qui lui est propre. Elle peut être perçue comme une dépense, un coût nécessaire, un investissement ou une « véritable tour de Babel » définie par le gouvernement, les médias, les ONG, les militants ou l'opinion publique²⁶. Le résultat final confirme que toutes les activités engagées au nom de la RSE ne sont que de la philanthropie ou une extension de la philanthropie²⁷. En dehors du discours officiel, les entreprises familiales continuent à afficher leur adhésion aux principes de leurs fondateurs inspirés de leurs convictions religieuses. L'entreprise des Hindujas, compagnie qui a vu le jour en 1914, n'hésite pas à montrer sa fidélité aux notions religieuses proclamées par leur ancêtre

²⁴ « MCA Plans to Make Geotagging of CSR Mandatory », *The Economic Times*, 3 août 2019, [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/mca-plans-to-make-geotagging-of-csr-projects-mandatory/articleshow/70545817.cms>>.

²⁵ MITRA N., SCHMIDPETER R. (dir.), *Corporate Social Responsibility in India: Cases and Developments After the Legal Mandate*, Cham, Springer, 2017.

²⁶ GRIFFIN J. J., « Ethics in Action: CSR in the 21st Century », in O. A. J. MASCARENHAS, D. D'SOUZA, E. ABRAHAM (dir.), *J. R. D. Tata: Orations on Business Ethics*, New Delhi, Rupa, 2019, p. 383-386.

²⁷ ARORA B., PURANIK R., « A Review of Corporate Social Responsibility in India », *Development*, vol. 47, n° 3, 2004, p. 93-100.

Parmanand Deepchand Hinduja il y a plus d'un demi-siècle : « [m]on *dharma* est de travailler pour donner », de rendre à la société, car avec le *dharma* vient la prospérité (*arth*), l'épanouissement de tout désir (*kama*), le savoir et sagesse (*gyana*) et la libération (*moksha*). Une citation du *Mahabharata* souligne leur philosophie : « [*d*]harma quand il est protégé, protège, quand il est détruit, détruit à son tour. Que vous soyez toujours protecteurs du *dharma* et que le *dharma* vous protège toujours²⁸ ».

Pour certaines grandes entreprises, cette législation a certes entraîné des changements par rapport à la position traditionnelle de tutelle, considérée comme inhérente à une vision hindoue du monde²⁹. Si les anciennes grandes entreprises familiales continuent leurs projets d'action sociale, elles prennent soin de les inscrire dans les nouvelles catégories des directives officielles. Mais si les multinationales affichent leurs actions dans les secteurs de l'éducation, de la santé ou de la protection des réserves naturelles, elles ne cessent pas pour autant leur exploitation des ressources naturelles.

Diaspora indienne, petits entrepreneurs et RSE

Ainsi, la RSE est automatiquement associée aux grandes entreprises. La législation récente laisse à l'écart les petites et moyennes entreprises. De fait, si l'impact de cette législation sur des pratiques entrepreneuriales ne peut pas être complètement nié, elle ne touche pas, au moins, deux segments de ce corps industriel : la diaspora hindoue et les petites et moyennes entreprises gérées par des hindous dans le pays. La diaspora a été encouragée officiellement à s'investir davantage dans les projets de développement social, avec l'institution, en 2000, de la *Pravasi Bharatiya Divas* (Journée des non-résidents indiens), instaurée afin de renforcer leurs liens matériels avec l'Inde. En 2007, en les rappelant à leur responsabilité, Manmohan Singh, le premier ministre du moment, a invité les membres de la diaspora à investir spécifiquement dans les secteurs sociaux, culturels et économiques, aussi bien que dans les projets de développement et d'assistance sociale. Il est difficile de conclure catégoriquement que les flots financiers versés par la diaspora entrepreneuriale hindoue sont motivés uniquement par ses principes religieux³⁰. Des enquêtes dans différents États tels que le Gujarat présentent un tableau complexe. Leurs investissements dans la RSE privilégient leurs régions natales et peuvent être intimement liés aux facteurs de caste, de statut ou de reconnaissance par leur communauté ou leur village. Les études ethnographiques montrent ainsi que les membres de la diaspora sont poussés par le désir d'afficher compétitivement

²⁸ Hinduja Foundation, « Our Philosophy », [consulté le 18 octobre 2019], disponible sur Internet : <<http://www.hindujafoundation.org/our-philosophy.html>> (traduction de l'auteure).

²⁹ LEMERCIER T., « La RSE en Inde : vers le dépassement de la tradition philanthropique ? », *Reflète et perspectives de la vie économique*, tome XLVIII, n° 4, 2009, p. 79-87, disponible sur Internet : <<https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2009-4-page-79.htm>>.

³⁰ À propos des philosophies d'engagement social de la diaspora indienne, voir NIUMAI A., « Indian Diaspora Philanthropy: A Sociological Perspective », *Man in India*, vol. 91, n° 1, 2011, p. 93-114.

leur réussite, de susciter le respect et la gratitude dans leurs contrées d'origine. La deuxième génération a tendance à justifier ses donations par le respect des volontés de leurs parents ou l'envie d'aider au développement de leur lieu d'origine. Pour certains, l'obligation morale est double : donner au pays qui les a accueillis et où ils résident, mais également à leur pays natal. Cette aide n'est pas pour eux une forme de *daan* (donation) répondant à une motivation religieuse³¹, même si ces motivations ne peuvent être totalement exclues. Les dons de la diaspora, bien qu'influencés par une approche américaine de type commercial, peuvent ainsi s'inscrire dans un cadre civilisationnel ou religieux. D'autres travaux indiquent que les convictions religieuses jouent un rôle important dans cette forme de circulation économique³². Il arrive que des chefs d'entreprise de la quatrième génération de la diaspora se réfèrent aux concepts de *seva*, qui fait partie du parcours spirituel d'un individu dans l'hindouisme, et de *karma*. L'adhésion forte aux principes religieux par la diaspora industrielle peut aussi les déterminer à soutenir les mouvements politiques hindous tels que le RSS (*Rashtriya Svayamsevak Sangh*) ou le VHP (*Vishwa Hindu Parishad*), aussi bien qu'à investir dans les projets sociaux.

Toujours est-il qu'un grand nombre de petites et moyennes entreprises restent en dehors de ces nouveaux règlements sur la RSE. Pourtant, des recherches mettent en évidence que ces entrepreneurs agissent de manière responsable envers leurs actionnaires et la société en général. Puisque leurs méthodes entrepreneuriales sont fortement personnelles, leur réputation et le succès de leurs entreprises dépendent du degré d'exercice de leur responsabilité et de la confiance qu'ils inspirent auprès de leurs clients. Le secteur des moyens et petits entrepreneurs joue ainsi un rôle significatif dans l'économie indienne, tous les domaines confondus (agriculture, manufacture ou services). Selon le recensement de 2011-2012, il emploie cent un millions de personnes. Ces entreprises sont libres de définir leur propre compréhension de la philanthropie, de la responsabilité entrepreneuriale, de leurs valeurs partagées et du développement durable (ou *triple bottom line*) qui « [...] vise à intégrer les préoccupations sociales et environnementales au même niveau que l'objectif économique³³ ». Le grand nombre de petites et moyennes entreprises, la diversité de leurs activités et leur présence dans les différentes régions de l'Inde leur donnent la force et la capacité d'action pour éla-

³¹ DEKKERS N., RUTTEN M. A. F., 2011, « Diaspora Philanthropy from a Homeland Perspective: Reciprocity and Contestation over Donations in Central Gujarat, India », *Provincial Globalisation Working Paper*, n° 2, Bangalore National Institute of Advanced Studies/Amsterdam Institute for Social Science Research, 2011, p. 18. Dans le cadre de cette recherche, les auteurs ont enquêté sur des formes d'investissement faits par les Patel, des Gujaratis installés au Royaume-Uni, dans leur village natal de Motugam (Gujarat central).

³² HABIB A., MAHARAJ B., NYAR A., « Giving, Development and Poverty Alleviation », in A. HABIB, B. MAHARAJ (dir.), *Giving and Solidarity: Resource Flows for Poverty Alleviation and Development in South Africa*, Cape Town, HSRC Press, 2008, p. 17-44.

³³ LEMERCIER T., *op. cit.*, p. 80.

borer une philosophie et une approche plus compatibles avec les besoins de développement durable et responsable. Afin d'encourager ce secteur de l'économie, la *Bombay Chamber of Commerce* a lancé un programme pour développer une formation à la RSE destinée aux petites entreprises. La *Small Industries Development Bank of India* a reçu un prêt allemand de dix millions de dollars afin d'offrir des prêts à faible taux d'intérêt aux petites entreprises, pour permettre des améliorations environnementales, avec audits financiers gratuits pour une production moins polluante. Mais ces incitations n'atteignent pas les petites entreprises individuelles.

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises³⁴, une enquête que j'ai conduite à Delhi entre décembre 2018 et avril 2019 auprès de trois entreprises de taille moyenne, qui ne sont donc pas soumises au régime obligatoire de la RSE, a révélé que, bien que leurs principales préoccupations soient essentiellement déterminées par les lois du marché et de la concurrence ainsi que par l'augmentation de leurs bénéfices, elles ont continué à adhérer aux anciens modèles hindous de la bienfaisance et de la philanthropie. Ces trois entreprises sont familiales, actives dans l'exportation de textiles et de vêtements vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

La première est une entreprise familiale active depuis deux générations. Elle exporte des textiles pour de grandes marques en Europe et aux États-Unis et possède plusieurs usines et salles d'exposition à Delhi et dans l'Uttar Pradesh. Son approche de la responsabilité sociale comprend tout d'abord un recrutement équitable, ouvert aux travailleurs de toutes les communautés, quelle que soit leur identité religieuse. Cette attitude n'est pas si fréquente dans les entreprises familiales, notamment dans le domaine de la bijouterie par exemple, qui exigent la loyauté absolue et le respect de la structure hiérarchique patriarcale. Sans que ce soit imposé, elle a adopté des techniques respectueuses de l'environnement – l'usage de l'énergie solaire dans ses usines, le soutien d'écoles secondaires et de petits dispensaires dans le quartier où elle est implantée.

La deuxième entreprise a été créée et est dirigée par un couple hindou fortement engagé dans une voie spirituelle. Elle investit dans différents programmes de charité, principalement dans le domaine des soins de santé. Ses actions de responsabilité sociale sont entièrement volontaires et correspondent à leur compréhension et à leur interprétation des recommandations des textes religieux hindous.

La troisième est une entreprise de restauration très prospère. Elle est gérée par le fondateur, ses fils et maintenant ses petits-fils. Ils donnent un pourcentage de leurs revenus à des organismes de bienfaisance selon les prescriptions recommandées par des principes religieux. En fait, l'importance qu'ils accordent à redonner à la société se reflète dans l'attribution de montants destinés aux dons, sans même avoir connaissance des gains annuels à venir, fait relativement rare pour une entreprise commerciale. Bien

³⁴ Sur ce sujet, voir AZMAT F., SAMARATUNGE R., « Responsible Entrepreneurship in Developing Countries: Understanding the Realities and Complexities », *Journal of Business Ethics*, vol. 90, n° 3, 2009, p. 437-452.

qu'aucune information précise n'ait été communiquée sur leur chiffre d'affaire annuel, ils ont insisté sur l'importance de donner à un projet ou à un programme social. Cela correspond à la place du *karma* dans leur approche spirituelle du don, ce qu'ils soulignent en affirmant : « je crois dans l'accumulation du mérite par les actions et j'essaie de faire du bien³⁵ ».

Si les résultats de cette enquête ne peuvent pas être considérés comme représentatifs des comportements et des politiques des moyens et des petits entrepreneurs hindous en général, ils reflètent la force des sentiments religieux et une adhésion maintenue aux traditions religieuses. Cela ne contredit en aucune manière leurs positions politiques, qui vont de l'hostilité farouche à toute politique gouvernementale contraire aux principes de *secularism* jusqu'au soutien du gouvernement hindou en place.

Des enquêtes plus larges à l'échelle de l'Inde seront nécessaires pour dessiner un tableau plus complet des engagements sociaux des petites et moyennes entreprises et des racines religieuses de leur approche de la RSE. Néanmoins, les constats faits ici semblent converger avec ceux des études sur les politiques de RSE des entreprises, menées par l'*Indian School of Business* entre 2015 et 2017 et portant sur mille deux cents entreprises. Les résultats de ces études démontrent qu'une grande proportion d'entreprises familiales respecte les principes de la RSE, tandis que le niveau de non-conformité parmi les grandes entreprises reste élevé. L'enquête a examiné 562 entreprises familiales groupées, 77 entreprises multinationales, 57 entreprises d'État, 12 entreprises non familiales et 486 entreprises familiales indépendantes. Les montants des investissements dans les secteurs sociaux par les groupes familiaux suggèrent que la direction des familles impose une vision à long terme, un souci de consolider les liens avec les employés et de promouvoir une adhésion collective aux valeurs de l'entreprise³⁶. En même temps, il serait intéressant de connaître les domaines dans lesquels l'investissement se fait. La question se pose, par exemple, pour les entreprises adoptant une vision des affaires motivée par des croyances hindoues, pour savoir notamment si elles favorisent le développement de l'autonomie des femmes. Les derniers bilans des cent meilleures entreprises par le UNDP (*United Nations Development Program India*) soulignent que les investissements dans cette direction restent relativement faibles (seulement quatre pourcent) et concentrés sur certains moments précis, tel le plus jeune âge, plutôt que sur le cycle complet de la vie des femmes allant jusqu'à la vieillesse³⁷. La poursuite de ce type d'enquêtes est importante pour savoir si les traditions et prescriptions religieuses favorisent les actions sociales des entrepreneurs

³⁵ Entretien avec l'auteure, Delhi, février 2017.

³⁶ « Many Family Firms Meet CSR Mandate », *The Hindu*, 14 décembre 2018, [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://www.thehindu.com/news/cities/Hyderabad/many-family-firms-meet-csr-mandate/article25736484.ece>>.

³⁷ L'étude est intitulée *Corporate Engagement in Women's Economic Empowerment*. « Top 100 firms spent only 4% of CSR funds on women's economic empowerment, says UNDP report », *The Hindu*, 7 octobre 2019, [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://www>>.

hindous dans les secteurs de l'éducation et de la santé, par rapport à d'autres programmes tournés vers la promotion de l'égalité de genre, l'émancipation des femmes, l'assainissement dans les villages ou quartiers urbains ou les infrastructures.

La RSE obligatoire et son lien manifeste avec les projets approuvés par le gouvernement a clairement introduit une nouvelle inflexion dans la dynamique du don³⁸. Le concept de RSE favorise le développement dans les entreprises de la responsabilité à l'égard des employés, des clients et de la collectivité au sein de laquelle elles exercent leurs activités, agissant comme une norme commerciale. C'est aussi devenu un mécanisme pour gagner des faveurs politiques. Les investissements dans la réforme sociale ou le service public s'inspirent souvent d'une vision de la RSE qui s'apparente davantage à des transactions économiques, ou même à un signal politique, pour obtenir la faveur du gouvernement au pouvoir. Au cours des cinq dernières années, une augmentation significative a ainsi été constatée dans l'adoption de projets chers au gouvernement de droite hindou et aux partis hindous, se concentrant sur le yoga, la promotion du sanskrit ou la protection des vaches³⁹.

Les jeunes industriels autodidactes sont moins liés à la tradition, à leur région ou à leur communauté traditionnelle et plus en phase avec une culture d'entreprise multinationale. Pour les dirigeants de grandes entreprises qui ont fait leurs études dans des écoles de commerce américaines, tel Anil Aggarwal, créateur de Vedanta Ressources, les barons américains des affaires comme Andrew Carnegie, les Rockefeller, ou encore Bill Gates, sont des modèles inspirants. À ce niveau, paradoxalement, alors que les dirigeants politiques privilégient la civilisation et la culture hindoues, la RSE peut ouvrir la porte à un ton plus laïc. Alors qu'au niveau des grandes entreprises, il n'y a pas d'adhésion théorique aux principes religieux comme moteur de poursuite de la richesse matérielle et d'accomplissement de la responsabilité sociale, les petites et moyennes entreprises indiennes semblent toujours respecter la tradition du don, ancrée dans la vision hindoue du monde.

thehindu.com/business/Industry/top-100-firms-spent-only-4-of-csr-funds-on-womens-economic-empowerment-says-undp-report/article29614556.ece.

³⁸ VIRMANI A., « RSE et développement durable en Inde. Existe-il un modèle indien ? », in N. BARTHE, J.-J. ROSÉ (dir.), *RSE : Entre globalisation et développement durable*, Bruxelles, De Boeck, 2011, p. 152-163.

³⁹ Les entreprises publiques ont investi lourdement dans la construction de la gigantesque statue de Sardar Vallabhbhai Patel, un projet fortement soutenu par le gouvernement BJP. Les entreprises ont également accordé des subventions destinées au travail social à des organisations non gouvernementales liées au RSS, un parti hindou d'extrême droite. Voir : SUNDAR P., « Using CSR Funds for Political Gain », *The Wire*, 22 décembre 2018 [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://thewire.in/business/modi-government-csr-political-gain>> ; et SRIVAS A., « When it Comes to CSR Spending, ONGC Reads the Political Signals Well », *The Wire*, 8 février 2019, [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <<https://thewire.in/government/when-it-comes-to-csr-spending-ongc-reads-the-political-signals-well>>.

En même temps, quantifier ce type de philanthropie inspiré par des valeurs religieuses est un défi. La divulgation des données est volontaire, contrairement aux chiffres sur la RSE, qui sont transmis au *Ministry of Corporate Affairs*. Les données sur les activités de donation privées ne sont collectées ni par les États, ni par le gouvernement fédéral. Les estimations de ces dépenses, effectuées par le Centre de philanthropie de l'OCDE pour l'année 2018, les situaient à hauteur de dix milliards de dollars américains. Cette même étude des donations privées en Inde révèle qu'entre 2013 et 2017, certains États, tels que le Maharashtra, le Karnataka et l'Andhra Pradesh, étaient particulièrement concernés par ce type de philanthropie⁴⁰.

Conclusion

Le paysage économique indien semble donc présenter aujourd'hui un tableau plus complexe. Un segment important de la classe entrepreneuriale est attiré par le modèle occidental de recherche du profit, lié à une RSE politiquement correcte et internationalement reconnue, tandis que les petites et moyennes entreprises, plus importantes sur le plan numérique, sont libres de concevoir et d'exprimer leur sens de la responsabilité sociale en fonction de leur vision du monde et de leurs valeurs religieuses. Cette situation crée un risque de voir s'accroître des visions plus conservatrices de la société, du marché du travail ou des relations de travail. Le corollaire serait l'accentuation des inégalités régionales et des déséquilibres géographiques concernant l'application des politiques de développement recommandées par la RSE officielle. Déjà, des États pauvres, comme le Bihar, le Jharkhand ou l'Assam, souffrent du manque de programmes relatifs à la RSE. Au contraire, les États ayant des croissances démographique et économique élevées, tels que le Maharashtra, l'Andhra Pradesh ou le Karnataka, reçoivent davantage de financement pour des projets liés à la RSE. Quelle vision prévaudra, sous la pression de la mondialisation ou de la technologie numérique, mais aussi avec le renouvellement interne du discours politique autour de la « civilisation hindoue » ?

Le retour aux principes propres à la civilisation indienne, évoqué par de grands industriels ou des politiciens dans des discours officiels, converge aujourd'hui avec la volonté du gouvernement central de voir l'hindouisme reconnu, tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur, comme une source d'action et un système de références. D'un acte volontaire et optionnel, la RSE s'est ainsi transformée, au cours des dernières années, en un outil employé à des fins politiques.

⁴⁰ OECD, *India's Private Giving: Unpacking Domestic Philanthropy and Corporate Social Responsibility*, Paris, OECD Development Centre, 2019, [consulté le 7 août 2020], disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/development/philanthropy-centre/researchprojects/OECD_India_Private_Giving_2019.pdf>.

Deuxième partie

Champs d'applications de la RSE au religieux

L'entreprise neutre face à ses responsabilités vis-à-vis de la religion

Léopold VANBELLINGEN

Cette recherche propose une confrontation juridique entre deux tendances conjointes, relatives l'une et l'autre à la place et au rôle dévolus à l'entreprise au sein de nos sociétés contemporaines¹.

La première de ces tendances correspond au débat, tant sociétal qu'académique, sur la nécessité d'une responsabilité accrue de l'entreprise, à travers l'idée de *responsabilité sociale de l'entreprise* (RSE)². Pour rappel, l'idée de RSE répond au constat selon lequel les entreprises ont un rôle et un impact grandissants au sein de leur environnement sociétal. Cette prise d'influence de l'entreprise dans la société se manifeste – ou s'explique – en particulier à travers la privatisation de missions de service public ou d'intérêt général autrefois assurées par l'État, l'accélération de la mondialisation des échanges, ainsi que la désétatisation de la production normative au profit des organisations internationales et/ou privées³.

¹ Cette recherche s'inscrit dans le cadre plus large d'une recherche doctorale en droit, portant sur l'analyse de l'invocation de la neutralité par l'entreprise privée au regard du droit européen, et pour laquelle une place importante est accordée à la théorie de l'entreprise, d'un point de vue interdisciplinaire. Pour une version abrégée de cette thèse doctorale, voy. VANBELLINGEN L., *La neutralité de l'entreprise face aux expressions religieuses du travailleur. Test de compatibilité en droit européen de la liberté de religion et de la non-discrimination*, Bruxelles, Bruylant, 2022.

² Sur la définition de la RSE, voir en particulier la norme ISO 26 000 sur la « responsabilité sociétale » des entreprises et des organisations : « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

³ CHASSAGNARD-PINET S., DELALIEUX G., « La privatisation des normes de l'entreprise : codes de conduite, chartes privées, mécanismes et certification sociale et environnementale », *Journal européen des droits de l'homme*, n° 1, 2013, p. 83-100. Voir aussi : DE MUNCK J., VERHOEVEN M. (dir.), *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?*, Paris, De Boeck Université, 1997 ; OST F., VAN DE KERCHOVE M., *De la pyramide au réseau ? Pour une théorie dialectique du droit*, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, 2002 ; FRYDMAN B., HAARSCHER G., *Philosophie du droit*, Paris, Dalloz, 2002, p. 44-45 ; DELMAS-MARTY M., *Les forces imaginantes du droit (I) : le relatif et l'universel*, Paris, Seuil, 2004, p. 36-37 ; SUPLOT A., « La contractualisation de la société », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, vol. 43, 2001, p. 56.

La seconde tendance correspond au recours de plus en plus fréquent, par les entreprises privées, à la notion de *neutralité religieuse*. Depuis une dizaine d'années, nombre d'employeurs en France et en Belgique invoquent la neutralité – ou, le cas échéant, la laïcité – en tant qu'outil de gestion juridique du fait religieux dans l'entreprise. Originellement liée au contexte de l'État et de son administration, cette *neutralité privatisée* est principalement envisagée dans une logique de restriction des expressions religieuses sur le lieu de travail. Déjà incertains dans son contexte étatique originel, le sens et la portée de la neutralité d'entreprise soulèvent de véritables incertitudes juridiques, en particulier du point de vue de leur compatibilité avec la liberté de religion et la non-discrimination des travailleurs.

Cette contribution propose une *articulation inédite* entre les notions de *neutralité* et de *RSE* au sein de l'entreprise, à partir d'une *double catégorisation*. Pour chaque modèle d'entreprise neutre, il s'agit d'évaluer le degré de compatibilité de la neutralité d'entreprise avec le respect des droits des travailleurs, mais aussi avec la RSE. En fonction des modalités d'affirmation de cette neutralité, la compatibilité avec ces libertés fondamentales ou avec la RSE peut en effet varier. Une neutralité invoquée en tant qu'image de marque ne sera pas appréciée de la même façon qu'une neutralité vue comme nécessaire au bon fonctionnement interne de l'entreprise.

Cette recherche s'inscrit plus largement dans la perspective du mouvement d'*horizontalisation*⁴ des droits de l'homme, qui implique que les droits fondamentaux soient opposables entre particuliers – en l'occurrence, l'entreprise et les travailleurs –, et non uniquement vis-à-vis de l'État. Précisons par ailleurs que, dans les débats contemporains relatifs à la gestion du fait religieux en entreprise, les expressions liées à la *religion islamique* sont les premières concernées. Parmi celles-ci, le port du *foulard* par les travailleuses musulmanes occupe une place encore plus centrale, comme en témoigne la jurisprudence sur cette question.

D'un point de vue *méthodologique*, l'approche développée ici est principalement juridique, quoiqu'également interdisciplinaire. Dans ce cadre, le droit est généralement envisagé *de lege ferenda* – de manière prospective – et non simplement *de lege lata* – sur base du droit positif. Appui est donc pris sur la jurisprudence existante en matière de religion dans l'entreprise privée, de même que sur les tendances juridiques issues d'affaires non judiciairisées⁵.

⁴ VAN DROOGHENBROECK S., « L'horizontalisation des droits de l'homme », in H. DUMONT, F. OST, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *La responsabilité, face cachée des droits de l'homme*, Bruxelles, Bruylant, 2005, p. 355-390 ; VAN DER PLANCKE V., VAN LEUVEN N., « La privatisation du respect de la Convention européenne des droits de l'homme : faut-il reconnaître un effet horizontal généralisé ? », in J. PIERET, V. CHAPAUX, A. SCHAUS (dir.), *Entre ombres et lumières : cinquante ans d'application de la Convention européenne des droits de l'homme en Belgique*, Bruxelles, Bruylant, 2008, p. 191-279.

⁵ L'auteur remercie à cet égard les collaborateurs d'*Unia*, le Centre interfédéral belge pour l'égalité des chances, au sein duquel une recherche a pu être menée en la matière d'octobre 2017 à avril 2018.

La présente contribution est divisée en *deux parties*. La première partie vise à analyser les idées de RSE et de neutralité religieuse de l'entreprise à l'aune de deux variables identiques, afin d'en comparer les modalités de mise en œuvre. Nous croiserons ensuite ces variables afin de dégager une catégorisation des modèles d'entreprise neutre du point de vue de la RSE et de nous interroger sur leur compatibilité avec le respect de la liberté religieuse et de la non-discrimination.

Modèles de mise en œuvre de la RSE et de la neutralité d'entreprise

Cette première partie vise à envisager la manière dont peut se concevoir la mise en œuvre de la RSE et de la neutralité religieuse au sein de l'entreprise privée. L'analyse se fonde ici sur *deux variables* : l'une alternativement *interne* ou *externe*, l'autre alternativement *instrumentale* ou *idéologique*. Chacune de ces variables sera tour à tour appliquée à la RSE et à la neutralité, permettant, en seconde partie, de dégager quatre hypothèses d'entreprise neutre du point de vue de la RSE.

Dimension interne et externe de la RSE et de la neutralité

La mise en œuvre de la RSE ou de la neutralité par l'entreprise peut s'envisager tant du point de vue *interne* – au sein de la communauté de travail – qu'*externe* – dans les relations de l'entreprise avec son environnement extérieur.

Dimension interne de la RSE

Dans sa dimension *interne*, la RSE engage la responsabilité de l'entreprise au sein même de l'organisation, en particulier dans les relations entre employeur et travailleurs ou entre les travailleurs eux-mêmes. En ce sens, la dimension interne de la RSE peut être rattachée à l'idée de *démocratie interne* de l'entreprise.

Cette démocratie interne peut trouver un double fondement du point de vue de la théorie de l'entreprise. Dans l'hypothèse où l'entreprise est envisagée en tant qu'*institution*⁶, la démocratie interne vient légitimer l'autorité de l'employeur vis-à-vis de la communauté de travail, à travers un principe de représentativité. À l'inverse, dans une perspective *contractualiste*⁷, selon laquelle l'entreprise apparaît comme le seul fruit

Unia est l'institution publique indépendante chargée de traiter les signalements en matière de non-discrimination en Belgique, notamment sur base de la religion, et en matière d'emploi.

⁶ HAURIOU M., « La théorie de l'institution et de la fondation. Essai de vitalisme social », in *Aux sources du droit : le pouvoir, l'ordre et la liberté*, Paris, Bloud & Gay, 1933 ; RENARD G., *La théorie de l'institution*, Paris, Sirey, 1930 ; ROUAST A., DURAND P., *Précis de législation industrielle : droit du travail*, Paris, Dalloz, 1951.

⁷ Voir SUPLOT A., *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France, 1994, p. 15-16.

de l'accord des volontés individuelles, la démocratie interne vise à ce que ces rapports contractuels soient en accord avec l'égalité de droit des individus.

Au cœur de la démocratie interne se déploie, en premier lieu, l'idée d'une remise en cause du monopole du pouvoir décisionnel de l'entreprise par les actionnaires. Il s'agit ainsi de mettre fin à l'assimilation de la propriété *économique* de l'entreprise avec son contrôle *juridique*. L'on touche donc ici à la question de l'indifférenciation des rôles entre *entreprise* (au sens *économique*) et *société* (au sens *juridique*), entre *actionnaire*, *dirigeant* et *employeur*⁸. En intégrant les autres parties prenantes – en premier lieu desquels figurent les travailleurs – au sein du processus décisionnel, l'on aboutit à la prise en compte de l'intérêt collectif de l'entreprise⁹. Il s'agit de la sorte de faire véritablement entrer la *citoyenneté* dans l'entreprise¹⁰.

Par ailleurs, à travers la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, la démocratie interne vise *in fine* à garantir le respect des droits individuels de chaque personne composant l'entreprise, y compris du point de vue de la liberté de religion des travailleurs et de la non-discrimination¹¹.

Dimension externe de la RSE

Dans sa dimension *externe*, la RSE se déploie dans les rapports qu'entretient l'entreprise avec son environnement extérieur, qu'il s'agisse non seulement de ses partenaires commerciaux – tels que clients et fournisseurs –, mais aussi et surtout des individus, communautés et, plus largement, de l'environnement qui l'entourent.

La RSE externe vise la prise en compte du rôle et des effets sociétaux de l'action de l'entreprise, au-delà de sa seule responsabilité contractuelle ou extracontractuelle, du point de vue du respect des droits d'autrui ou des dommages causés à autrui.

En ce sens, à travers la RSE, l'entreprise est invitée à se responsabiliser eu égard à ses nouvelles attributions et à l'impact grandissant de ses activités au sein de la société

⁸ FAVEREAU O., « La “fin” de l'entreprise privée », in A. SUPLOT, *L'entreprise dans un monde sans frontières. Perspectives économiques et juridiques*, Paris, Dalloz, 2015, p. 306-307 ; HUMBLET P., *De gezagsuitoefening door de werkgever: een juridische analyse*, Deurne, Kluwer, 1994, p. 169-170.

⁹ FAVEREAU O., ROGER B., *Penser l'entreprise : nouvel horizon du politique*, Les Plans-sur-Bex, Parole et silence, 2015, p. 15.

¹⁰ FERRERAS I., *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, PUF, 2012 ; ABRANTES J. J., *Contrat de travail et droits fondamentaux : contribution à une dogmatique commune européenne, avec référence spéciale au droit allemand et au droit portugais*, Frankfurt Main/New York, Peter Lang, 2000, p. 55-58.

¹¹ DE QUENAUDON R., « Panorama en droit social », in K. MARTIN-CHENUT, R. DE QUENAUDON (dir.), *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale*, Paris, Pedone, 2016, p. 88 ; DELAYE R., PERETTI M., TERRAMORSI P., « RSE et diversité convictionnelle : une responsabilité en clair-obscur », *Tamara Journal*, vol. 6, n° 3, 2007, p. 83-97.

qui l'entoure, que d'aucuns qualifieront d'« *entreprisisation*¹² ». La RSE serait en ce sens l'une des deux faces d'un mouvement où *l'entreprise se fait sociale et le social se fait entreprise*¹³.

D'aucuns dénoncent pourtant le danger que représenterait le fait de considérer l'État comme une entreprise et l'entreprise comme un organe de l'État. À cet égard, outre le fait que certains voient d'un mauvais œil l'entreprise investir le champ du social, la difficulté porte sur le caractère intrinsèquement *non contraignant* de la RSE. En ce sens, l'affirmation de la RSE pourrait être précisément vue comme le signe du fait que l'entreprise n'assure pas – ou plus – la dimension éthique des échanges économiques et des relations de travail¹⁴. Comment, d'ailleurs, se positionner face à la dimension essentiellement volontaire de la RSE, lorsqu'il est question du respect des droits fondamentaux¹⁵ ? Pour pallier les insuffisances actuelles du modèle non obligatoire de la RSE, émerge alors l'idée d'un renforcement de cette responsabilisation sociétale de l'entreprise.

En lien avec la religion, la RSE peut se manifester par la responsabilisation des entreprises en matière d'*inclusion sociale* par le travail, à travers notamment la mise en œuvre de politiques de recrutement visant à prendre en compte la diversité convictionnelle des candidats. Cet objectif d'inclusion peut également s'envisager à travers l'adaptation des conditions de travail en vigueur au sein de l'entreprise aux demandes religieuses de certains travailleurs¹⁶.

¹² SOLÉ A., « L'entreprisisation du monde », in J. CHAIZE, F. TORRES (dir.), *Repenser l'entreprise : saisir ce qui commence, vingt regards sur une idée neuve*, Paris, Le Cherche midi, 2008, p. 27-54.

¹³ BRUNI L., *La blessure de la rencontre : l'économie au risque de la relation*, Bruyères-le-Châtel, Nouvelle Cité, 2014, p. 64.

¹⁴ DE NANTEUIL M., « L'éthique de responsabilité... contre la RSE ? », *Sociologies pratiques*, vol. 18, n° 1, 2009, p. 65-66.

¹⁵ DAUGAREILH I., « La responsabilité sociale des entreprises en quête d'opposabilité », in A. SUPLOT, M. DELMAS-MARTY (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Paris, Presses universitaires de France, 2015, p. 183-199 ; CHASSAGNARD-PINET S., DELALIEUX G., *op. cit.*, p. 90.

¹⁶ Sur ce point, voir : MARTENS A., « Des neutralités à "(re)construire" : défis de la démographie future ? », in D. CABIAUX (dir.), *Neutralité et faits religieux. Quelles interactions dans les services publics ?*, Louvain-la-Neuve, Academia, 2014, p. 195-205 ; RINGELHEIM J., VAN DER PLANCKE V., « Plans de diversité dans l'entreprise : action positive ou communication positive ? – Le cas de la Région de Bruxelles-Capitale », in C. BAYART, S. SOTTIAUX, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *Actualités du droit de la lutte contre la discrimination*, Bruges, La Charte, 2010, p. 311-352 ; DE SCHUTTER O., *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Bruxelles, P.I.E./Peter Lang, 2001, p. 27.

Dimension interne de la neutralité

Lorsqu'elle est invoquée dans le contexte de l'entreprise privée, la neutralité peut, à l'instar de la RSE, s'envisager à travers une dimension alternativement interne ou externe.

Dans une perspective *interne*, la neutralité portera sur l'organisation en vigueur au sein de l'entreprise, tant du point de vue de son *bon fonctionnement* que sur le plan des *relations entre travailleurs*.

Telle qu'on l'observe dans les entreprises belges et françaises, l'invocation de la neutralité consiste à restreindre, sinon à effacer, toute expression religieuse au sein de l'entreprise. À travers cette approche *restrictive* de la neutralité, il est considéré que l'organisation interne de l'entreprise nécessite une invisibilisation de la religion sur le lieu de travail. Lorsqu'elle est invoquée dans cette perspective interne à l'entreprise, la neutralité mobilise en particulier l'idée de *loyauté* du travailleur à la *communauté* de travail, voire à *l'éthique* de l'entreprise.

Dimension externe de la neutralité

Du point de vue *externe*, l'invocation de la neutralité religieuse s'envisage plutôt comme la nécessité, pour l'entreprise, d'exprimer une *image neutre* vis-à-vis de ses partenaires et relations extérieures, qu'il s'agisse de clients, fournisseurs, ou de l'État. Cette image externe de neutralité passerait, selon les entreprises observées, par l'absence d'expressions religieuses de la part des travailleurs de l'entreprise.

Sur le plan de la compatibilité de cette neutralité restrictive avec la liberté de religion et de la non-discrimination, l'enjeu, nous le verrons, consiste notamment à déterminer dans quelle mesure l'invocation externe de la neutralité nécessite, pour être compatible avec les droits fondamentaux, de n'être appliquée qu'aux seuls travailleurs en contact avec l'environnement extérieur de l'entreprise.

Approche instrumentale et idéologique de la RSE et de la neutralité

À cette première variable *interne-externe* vient s'ajouter une seconde variable, correspondant à la distinction entre une approche *instrumentale* et une approche *idéologique* des concepts de RSE et de neutralité d'entreprise.

L'approche *instrumentale* signifie que la RSE ou la neutralité n'est pas invoquée en tant qu'objectif en soi, mais bien comme un instrument ou un moyen au service d'un objectif lui-même étranger à cette RSE ou à cette neutralité.

L'approche *idéologique* signifie à l'inverse que la RSE ou la neutralité est envisagée non comme un simple moyen, mais bien comme un objectif à atteindre, auquel est donné un contenu idéologique positif.

Approche instrumentale de la RSE

Envisager l'approche instrumentale dans le cas de la RSE consiste à se demander dans quelle mesure la mise en œuvre de la RSE par l'entreprise présente un caractère potentiellement – voire nécessairement – *intéressé*. Cette question se pose en particulier du point de vue de la dimension lucrative de l'entreprise. En d'autres termes, la poursuite d'une politique de RSE par une entreprise implique-t-elle nécessairement un caractère désintéressé pour qu'il puisse être question de RSE ? Convient-il plutôt d'admettre la compatibilité de l'idée de RSE avec une approche instrumentale mobilisant la RSE au service d'une recherche de profit ?

Sur ce point, d'aucuns mettent en exergue l'impossibilité conceptuelle *et* pratique consistant à concevoir une RSE qui ne serait pas désintéressée, à moyen ou long terme, dans le chef de l'entreprise¹⁷. À travers ce qu'il nomme un « utilitarisme différé », M. de Nanteuil pointe en particulier le paradoxe selon lui inhérent à la RSE, consistant à mettre en avant une attitude désintéressée et gratuite à court terme, mais dans la perspective d'une rentabilité à plus long terme¹⁸.

Approche idéologique de la RSE

En envisageant la RSE dans une approche *idéologique*, l'on aborde la question de l'articulation entre RSE et recherche de profit dans le sens inverse : dès lors que l'entreprise fait de sa politique de RSE un objectif au cœur du projet de l'entreprise, la RSE devient un projet idéologique conduisant à une transformation de notre conception de l'idée d'entreprise.

À travers cette idéologisation de la RSE en tant qu'*éthique* de l'entreprise, se pose la question de savoir jusqu'à quel point la recherche de profit définit l'entreprise et à partir de quel moment la poursuite d'un objectif non lucratif fait sortir l'organisation de la catégorie « entreprise ».

En lien avec ce renforcement de la RSE, de nouveaux modèles d'entreprise à « objet social étendu¹⁹ » ont émergé ces dernières décennies. Ces modèles visent à dépasser la difficulté portant sur l'adéquation des objectifs de RSE avec les intérêts des actionnaires : comment, en effet, les objectifs de RSE peuvent-ils être véritablement mis en œuvre dès lors que le dirigeant d'entreprise chargé de leur mise en œuvre est en dernier ressort toujours tenu de rendre ces objectifs compatibles avec les intérêts de profit des actionnaires ?

¹⁷ VAN PARIJS P. (dir.), *Ni ghetto ni tour d'ivoire : l'éthique économique et sociale aujourd'hui*, Louvain-la-Neuve, Academia, 1993, p. 98 ; FAVEREAU O., ROGER B., *op. cit.*, p. 22.

¹⁸ DE NANTEUIL M., *op. cit.*, p. 67-68.

¹⁹ FAVEREAU O., ROGER B., *op. cit.*, p. 22.

Il importe de préciser qu'il ne s'agit pas ici d'entreprises sans but lucratif ou avec un but lucratif limité²⁰, mais bien d'entreprises qui souhaitent adjoindre au profit d'autres finalités sociétales. Cette idée se développe dès les années 2000 aux États-Unis avec la *Flexible Purpose Corporation*²¹ (FPC, Californie), faisant ensuite place à la *Benefit Corporation*, modèle plus renforcé que la FPC en ce qu'il prévoit notamment des mécanismes de contrôle externe des objectifs de RSE fixés en interne. En France, les débats politiques entamés en 2018²² à ce sujet se sont concentrés sur la notion d'*entreprise à mission*²³, qui combinerait la recherche de profit avec le caractère contraignant et central de la RSE au sein de l'organisation.

Approche instrumentale de la neutralité

En ce qui concerne l'invocation de la neutralité au sein de l'entreprise, la tension entre une approche instrumentale et une approche idéologique s'avère également pertinente.

Du point de vue *instrumental*, la neutralité est mobilisée par l'entreprise comme le moyen de réaliser un objectif lui-même extérieur à cette neutralité religieuse. L'employeur qui, sur base de cette neutralité, impose par exemple à ses employés de ne pas extérioriser leur religion, n'agit pas de la sorte afin de faire de la neutralité religieuse une dimension essentielle de son entreprise, mais bien parce que celui-ci considère que cette neutralité est profitable à son entreprise, en particulier du point de vue de sa rentabilité.

Dès lors que la neutralité est instrumentalisée au service d'un but spécifique, sans lien direct avec les expressions religieuses, le test de compatibilité avec les droits fondamentaux du travailleur portera sur la légitimité de ce but extérieur, et non sur la neutralité elle-même.

²⁰ Cette hypothèse d'entreprise à visée non prioritairement lucrative se retrouve par exemple dans la figure de l'« entreprise sociale », prévue par le nouveau Code belge des sociétés et associations (art. 8.5) en tant que forme particulière de société coopérative. En France, ce type d'entreprise fait écho au secteur dit de « l'économie sociale et solidaire », dont les entreprises ont pour principe l'absence de lucre ou, à tout le moins, une lucrativité limitée.

²¹ LEVILLAIN K., « L'exemple américain : les flexible purpose corporations », in B. SEGRESTIN *et al.* (dir.), *La « Société à Objet Social Étendu » : un nouveau statut pour l'entreprise*, Paris, Presses des Mines, 2015.

²² NOTAT N., SENARD J.-D., « L'entreprise, objet d'intérêt collectif – Rapport », mars 2018, p. 71.

²³ SEGRESTIN B., « La mission, un nouveau contrat social pour l'entreprise », *Esprit*, 2018, n° 3, p. 90-101. Voir aussi LEVILLAIN K., SEGRESTIN B., HATCHUEL A., « Repenser les finalités de l'entreprise. La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 245, 2014, p. 181-184.

Approche idéologique de la neutralité

À l'inverse, lorsque la neutralité est invoquée sous un angle *idéologique*, la neutralité apparaît comme un objectif à atteindre *en soi* pour l'entreprise. L'idée ne consiste en l'occurrence plus à mobiliser la neutralité en tant qu'outil au service d'une rentabilité ou d'un fonctionnement optimal, mais bien de faire de cette neutralité une dimension idéologique inhérente à l'identité de l'entreprise.

Il s'agit dès lors d'évaluer la compatibilité de cette neutralité idéologique avec le respect des droits des travailleurs. À cet égard, comme nous le verrons, l'une des questions consiste à savoir dans quelle mesure la catégorie juridique de *l'entreprise de tendance*, « dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions²⁴ », pourrait accueillir en son sein l'idée d'une entreprise de tendance neutre.

Quatre hypothèses d'entreprise neutre du point de vue de la RSE

La première partie nous a permis d'envisager tour à tour la mise en œuvre de la RSE et de la neutralité d'entreprise au regard de deux variables communes. Cette seconde partie consiste à croiser ces deux variables afin d'analyser les interactions entre le développement de la RSE et l'affirmation de la neutralité religieuse au sein de l'entreprise. De ce croisement de variables émergent ainsi *quatre hypothèses d'entreprise neutre* du point de vue de la RSE.

Pour chacune des quatre hypothèses envisagées, *trois questions* seront successivement développées. Nous expliciterons dans un premier temps le modèle d'entreprise du point de vue de la *neutralité*. Il s'agira ensuite de rattacher ce modèle à l'un ou l'autre *exemple* issu de la jurisprudence ou d'autres sources juridiques. Enfin, le troisième point, davantage prospectif, consistera à analyser le modèle d'entreprise neutre en question du point de vue de la *RSE*.

Précisons au demeurant que ces modèles d'entreprise ne sont *pas exclusifs* les uns des autres. Comme nous le verrons, un même exemple d'entreprise neutre est d'ailleurs susceptible d'être mentionné pour plusieurs hypothèses.

²⁴ Directive 2000/78 UE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, art. 4.2.

La neutralité au service du bon fonctionnement de l'entreprise

Neutralité interne et instrumentale

La neutralité est invoquée ici en *interne*, en tant qu'*instrument* de gestion des manifestations religieuses, afin d'assurer le *bon fonctionnement* de l'entreprise²⁵.

Ce bon fonctionnement peut faire référence d'une part à l'organisation du travail, dans le sens où certaines demandes religieuses, notamment concernant l'aménagement des horaires, des congés ou de l'espace de travail constitueraient un frein à la *bonne marche* de l'entreprise. L'invocation de la neutralité permettrait en ce sens à l'employeur de ne pas accorder de statut préférentiel aux demandes particulières fondées sur la religion, en comparaison de demandes analogues fondées sur d'autres motifs. Ce faisant, à travers la *neutralisation* des demandes à caractère religieux, l'employeur entend garantir la bonne marche de son entreprise d'un point de vue organisationnel²⁶.

Cette neutralité au service du bon fonctionnement interne peut par ailleurs aller au-delà des seules questions organisationnelles et viser les *relations entre travailleurs*. La neutralisation des expressions religieuses viserait en ce sens à éviter certaines tensions entre travailleurs, liées à la religion, et qui mettrait à mal la *paix sociale* au sein de l'entreprise²⁷. Sont notamment visés l'atteinte aux droits et libertés d'autres travailleurs, de même que le prosélytisme abusif au sein de l'entreprise²⁸.

Illustrations : *Baby Loup* et l'art. L13212-1 du Code français du travail

En guise d'illustration de cette première hypothèse d'entreprise neutre, l'on peut ici citer le désormais illustre cas de la crèche *Baby Loup* en France. À l'origine d'une saga judiciaire comptant non moins de cinq décisions, cette affaire porte sur le licenciement de la directrice adjointe de la crèche, faisant suite à son refus de ne pas porter son foulard islamique au travail, malgré la règle de neutralité interdisant le port de signes religieux. Dans l'ultime – et décisif – arrêt rendu sur cette affaire, l'assemblée plénière de la Cour de cassation s'appuie précisément sur l'idée de neutralité en tant que « mode d'organisation », afin de justifier la licéité de son application *in casu*²⁹.

²⁵ HUNYADI M., « Des entreprises postséculières ? », in S. MARTI *et al.* (dir.), *L'expression religieuse en entreprise*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2016.

²⁶ VALENTIN V., « La notion d'entreprise de conviction "laïque" », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES et V. PARISOT (dir.), *Les religions et le droit du travail : regards croisés, d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 274.

²⁷ SUPIOT A., « Note sur l'avis de la CNCDH sur la laïcité », 26 septembre 2013.

²⁸ KÉFER F., « L'expression des convictions religieuses dans les relations de travail », *Revue de Droit Social*, vol. 3, 2017, p. 540-541 ; BOUZAR D., BOUZAR L., *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?*, Paris, Albin Michel, 2009, p. 115.

²⁹ Cass. fr. (ass. plén.), 25 juin 2014, n° 13-28.369, *R.F.D.A.*, 2014, p. 962 : « en tant que mode d'organisation de l'entreprise destiné à "transcender le multiculturalisme" des personnes à qui

Ce bon fonctionnement de l'entreprise fait en outre écho à l'article L13212-1 du Code du travail français, introduit en 2016, et ouvrant la possibilité aux entreprises privées de restreindre l'expression des convictions sur base de la neutralité, dès lors que « ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché³⁰ ».

Enfin, dans un registre subsidiaire, cette neutralité interne et instrumentale peut également être mise en lien avec le climat de *lutte antiterroriste* et de *prévention de la radicalisation* sur le lieu de travail. Dans ce contexte, les chefs d'entreprise peuvent être amenés à rechercher des « signaux faibles » de radicalisation violente, ou, à tout le moins, à avoir une sensibilité plus accrue à ce sujet³¹. Le *communautarisme* religieux ferait en ce sens obstacle à la *communauté* de travail³².

Neutralité et démocratie interne

Du point de vue de la RSE, cette neutralité interne et instrumentale peut être mise en lien avec l'idée de *démocratie interne*. La neutralité religieuse de l'entreprise irait dans le sens de la RSE dans la mesure où elle contribuerait à garantir l'effectivité d'une démocratie interne au sein de la communauté de travail : neutraliser le fait religieux au sein de l'entreprise permettrait dans cette logique de garantir que les droits individuels de tous les travailleurs – croyants ou non – soient respectés³³.

elle s'adresse, la neutralité n'exprime et n'impose aux salariés l'adhésion à aucun choix politique, philosophique ou idéologique ».

³⁰ Pour une discussion sur le sens et la portée de cet article, voir notamment : WOLMARK C., « Neutralité dans l'entreprise ou neutralisation des travailleurs ? », *Droit ouvrier*, 2017, n° 825, p. 226-232 ; BIANCO J.-L., CADÈNE N., « La neutralité en entreprise doit être objectivement justifiée », *Revue de Droit du Travail*, 2017, p. 235-238 ; MOULY J., « Le principe de neutralité dans l'entreprise. Entretien », *Recueil Dalloz*, octobre 2016, n° 33 ; VALENTIN V., *op. cit.*, p. 272-274 ; MOIZARD N., « La neutralité des salariés dans l'entreprise », *Revue de Droit du Travail*, 2016, p. 817-818.

³¹ Sur ce point, voir : CHRISTIANS L.-L., « Radicalité religieuse et pente glissante face aux politiques de l'implicite et du "signe faible" : faiblesse de l'expertise ou fragilité du droit », in P.-J. LAURENT (dir.), *Tolérances et radicalismes : que n'avons-nous pas compris ? Le terrorisme islamiste en Europe*, Mons, Couleur Livres, 2016, p. 111-119 ; PAGNERRE Y., « La radicalisation religieuse saisie en droit du travail », in O. BUI-XUAN (dir.), *La radicalisation religieuse saisie par le droit*, Bayonne, Institut universitaire Varenne, 2018, p. 211-225 ; HONORÉ L., « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Revue Management & Avenir*, n° 90, 2016, p. 39-59.

³² GÉA F., « Communautarisme (religieux) et droit du travail », *Droit social*, n° 9, 2015, p. 661-663. Le risque existe toutefois que des expressions auparavant anodines ne soient plus examinées sous l'angle de la liberté d'expression ou de religion, mais soient automatiquement suspectées d'illustrer une attitude de repli, voire de radicalisme vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure.

³³ Voir en ce sens l'arrêt de la Cour de cassation française dans l'affaire *Boungaoui*, faisant suite à l'arrêt rendu par la Cour de justice de l'UE (14 mars 2017, C-188/15), à travers lequel celle-ci indique que « [...] l'employeur, investi de la mission de faire respecter au sein de la communauté de travail

Sur ce lien entre neutralité et démocratie interne, la question se pose toutefois de savoir dans quelle mesure l'on est bien en présence d'une neutralité *au service* d'une démocratie en entreprise lorsque cette neutralité implique de restreindre les manifestations religieuses des travailleurs. Pour que cette neutralité puisse revendiquer un caractère démocratique, il s'agit en tout cas de s'assurer que la neutralité constitue bien le fruit de la volonté de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, en particulier des travailleurs. Quel que soit le contenu attaché à cette neutralité, et quels qu'en soient les effets, la responsabilité interne de l'entreprise requiert en effet que la communauté de travail s'approprie dans son ensemble ce choix de la neutralité³⁴.

La neutralité au service de l'image de marque de l'entreprise

Neutralité externe et instrumentale

Dans cette deuxième hypothèse d'entreprise neutre, la neutralité est mobilisée dans une perspective *externe*, en tant qu'*instrument* au service de *l'image de marque* de l'entreprise.

Le raisonnement à la base du recours à cette image neutre consiste à considérer, dans le chef de l'entreprise, que l'affichage de cette neutralité lui serait *profitable*, en

l'ensemble des libertés et droits fondamentaux de chaque salarié, peut prévoir dans le règlement intérieur de l'entreprise [...] une clause de neutralité interdisant le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux sur le lieu de travail » (Cass. fr. (ch. soc.), 22 novembre 2017, req. n° 13-19.855). À propos de cet arrêt, Hennion note avec pertinence que « [ce] langage remet au goût du jour une conception institutionnelle de l'entreprise selon laquelle l'employeur, en tant que responsable, ne dispose de pouvoirs qu'en raison de la fonction qu'il occupe. La théorie institutionnelle a fondé les pouvoirs du chef d'entreprise sur ses fonctions et responsabilités à l'égard de la collectivité de travail. Cette "mission" de l'employeur prend toute son ampleur en matière de respect des droits et libertés fondamentaux » (HENNION S., « Les clauses de neutralité dans l'entreprise », *La Semaine Juridique - Édition Générale*, vol. 1-2, n° 21, 2018, p. 31). Dans le même sens, voy. l'arrêt rendu le 15 juillet 2021 par la Cour de justice de l'UE (affaires IX c. WABE eV et MH Müller Handels GmbH c. MJ, C-804/18 et C-341/19), où est jugée légitime la neutralité visant « la prévention des conflits sociaux au sein de l'entreprise ».

³⁴ Citons à cet égard le cas de l'entreprise de recyclage Paprec, dont l'adoption – polémique – de la Charte de la laïcité en 2014 est issue d'un référendum organisé au sein de l'entreprise : Groupe Paprec, « Charte de la laïcité et de la diversité », 2014, [consulté le 13 août 2018], disponible sur Internet : <www.paprec.com>. Sur cette question, voir les remarques critiques de Radé, selon lequel « [...] ce retour de la "culture d'entreprise", dans une version postmoderne, est d'autant plus problématique qu'elle vise à imposer le modèle d'une communauté aseptisée fondée sur une conception "dure" de la laïcité » et « [...] que certaines entreprises pourraient se croire investies d'un pouvoir d'autodétermination en matière de droits et de libertés individuelles, l'onction démocratique semblant désormais se substituer à la légalité même des mesures envisagées dans le prolongement d'un certain discours exaltant la démocratie sociale et l'autonomie normative des entreprises » (RADÉ C., « L'entreprise et les chartes de laïcité », *Recueil Dalloz*, n° 13, 2014, p. 816).

particulier du point de vue économique, dans la mesure où celle-ci plairait à sa clientèle ou encore à d'autres partenaires extérieurs. Cette neutralité étant généralement conçue dans une logique restrictive, sa mise en œuvre requiert en l'occurrence des travailleuses – *a minima*, des travailleurs en contact visuel avec l'extérieur – de s'abstenir de toute manifestation religieuse durant leur travail, en particulier par le port de signes religieux.

Illustrations : Achbita et Bougnaoui

Les deux arrêts rendus par la Cour de justice de l'UE (CJUE) en mars 2017 dans les affaires *Achbita*³⁵ et *Bougnaoui*³⁶ forment l'un et l'autre une excellente illustration de la neutralité invoquée comme image de marque de l'entreprise³⁷. Celles-ci trouvent chacune leur origine dans une question préjudicielle posée par les Cours de cassation belge (pour l'affaire *Achbita*) et française (pour l'affaire *Bougnaoui*) au sujet de l'interdiction du foulard islamique pour ces deux travailleuses en contact avec la clientèle, au nom de l'image neutre de leur employeur.

Sur le plan de la compatibilité avec la liberté religieuse et la non-discrimination, les deux affaires se distinguent par le fait que seul l'employeur de Mme Achbita avait anticipé cette interdiction des expressions religieuses dans une règle de neutralité, au contraire de l'employeur de Mme Bougnaoui. Cette différence conduit la CJUE à considérer, dans l'affaire *Bougnaoui*, que l'intégration des souhaits discriminatoires de la clientèle constitue une discrimination directe³⁸. En revanche, « la volonté d'afficher, dans les relations avec les clients tant publics que privés, une politique de neutralité politique, philosophique ou religieuse³⁹ » est jugée légitime dans l'affaire *Achbita*.

Parmi les questions soulevées par ces arrêts se pose celle de la *légitimité* de l'*argument d'ordre économique* – formalisé notamment à travers la *liberté d'entreprise*⁴⁰ – en tant que justification de la restriction de droits individuels sur base de la neutralité. En outre, l'appréciation de la *proportionnalité* de la restriction s'avère ici particulièrement délicate : la nécessité, telle que formulée par la Cour, d'une application « cohérente

³⁵ CJUE, 14 mars 2017 (*Samira Achbita, Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme c. G4S Secure Solutions NV*), C-157/15.

³⁶ CJUE, 14 mars 2017 (*Asma Bougnaoui, Association de défense des droits de l'homme c. Micropole S.A.*), C-188/15.

³⁷ Voy. aussi les arrêts ultérieurement rendus par la CJUE dans les affaires allemandes *IX c. WABE eV et MH Müller Handels GmbH c. MJ* (15 juillet 2021, C-804/18 et C-341/19) et dans l'affaire belge *LF c. SCRL* (13 octobre 2022, C-344/20), à travers lesquels la Cour confirme et précise sa jurisprudence en la matière. La Cour conditionne en particulier la licéité de cette neutralité restrictive à l'existence d'un « besoin véritable ».

³⁸ CJUE, *Bougnaoui*, para. 41.

³⁹ CJUE, *Achbita*, para. 37.

⁴⁰ Article 16 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE.

et systématique⁴¹ » de cette neutralité externe semble paradoxalement passer par une application différenciée de la règle entre travailleurs, selon que ceux-ci soient ou non en contact direct avec la clientèle.

Neutralité et inclusion sociale

Du point de vue de la RSE, cette neutralité d'entreprise mise au service de l'image de marque s'avère problématique à deux égards.

En premier lieu, la mise en œuvre de la neutralité répond ici essentiellement à une logique de rentabilité, à travers la profitabilité de l'image de marque. La prise en compte de l'*impact sociétal* de cette neutralité restrictive semble donc absente, en particulier du point de vue de l'*inclusion sociale* des travailleurs exprimant leur religion au travail, auxquels une telle entreprise neutre semble – au moins partiellement – fermer ses portes⁴².

En outre, la restriction qu'opère cette neutralité sur le plan des droits individuels des travailleurs rend particulièrement nécessaire l'inclusion d'une démarche de *démocratie interne*. Cette dernière semble pourtant délaissée dans cette hypothèse, dans la mesure où la neutralité répond ici à un objectif essentiellement lié à la profitabilité économique d'une image de marque areligieuse.

La neutralité de l'État privatisée

Neutralité externe et idéologique

Cette troisième hypothèse d'entreprise neutre fait référence aux entreprises appliquant la neutralité dans une perspective *externe* et *idéologique*. L'invocation de la neutralité est ici motivée par le lien qu'entretient l'entreprise avec l'État : cette attache étatique rendrait nécessaire l'application de l'obligation de neutralité de l'État au contexte de l'entreprise privée.

Cette *extension* – ou *privatisation* – de la neutralité de l'État constituerait le corollaire d'une privatisation de certaines missions initialement assurées par l'État, qu'il s'agisse

⁴¹ CJUE, *Achbita*, para. 40-41.

⁴² L'impossibilité d'accéder, pour les travailleurs exprimant leurs convictions religieuses, aux fonctions en contact avec l'extérieur pose en particulier la question de l'*invisibilisation* de ces travailleurs au sein de fonctions, sinon subalternes, en tout cas situées en arrière-boutique. En ce sens, voir : MARTIN D., « Cachez ce voile que je ne saurais voir ! L'interdiction de discrimination fondée sur la religion vue par la CJUE », *Droit social*, n° 4, 2018, p. 322 ; BRIBOSI E., RORIVE I., « Affaires Achbita et Bougnaoui : entre neutralité et préjugés (obs. sous C.J.U.E., Gde Ch., arrêts Achbita et Bougnaoui, 14 mars 2017) », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, n° 112, 2017, p. 1035 ; BREMS E., « Analysis: European Court of Justice Allows Bans on Religious Dress in the Workplace », *Blog de l'Association Internationale de Droit Constitutionnel*, 25 mars 2017, [consulté le 16 avril 2017], disponible sur Internet : <www.iacl-aidec-blog.org>.

des entreprises exerçant une activité de service public ou d'intérêt général, voire des entreprises percevant des subsides. Dans cette logique, face à ce double mouvement d'« *entreprisisation* » et de *privatisation*, l'État entend répliquer par une extension de la sphère d'intervention publique⁴³, et, en l'occurrence, répercuter sur les entreprises l'application de la neutralité de l'État. Autrement dit, dès lors que l'entreprise prend en charge un rôle dévolu originellement à l'État, lui-même soumis à l'exigence de neutralité, il est logique que cette neutralité soit conjointement transposée de l'État à l'entreprise.

Illustrations : CPAM et PSE

Deux exemples tirés de la jurisprudence peuvent ici illustrer ce modèle de neutralité privatisée de l'État vers l'entreprise. Les deux affaires, française et belge, portent ici aussi sur le licenciement d'une salariée en raison du port du foulard au travail.

L'affaire française concerne le cas d'une employée travaillant au sein d'une caisse d'assurance maladie (CPAM), structure de droit privé mais exerçant une mission de service public. Sur cette base, dans un arrêt rendu en 2013, la Cour de cassation considère que « les principes de neutralité et de laïcité du service public sont applicables à l'ensemble des services publics, y compris lorsque ceux-ci sont assurés par des organismes de droit privé » tels que la CPAM en l'espèce⁴⁴. Selon la Cour, « peu important que la salariée soit ou non directement en contact avec le public », l'interdiction du port de signes religieux était effectivement « nécessaire à la mise en œuvre du principe de laïcité de nature à assurer aux yeux des usagers la neutralité du service public et à ses employés ».

L'affaire belge porte quant à elle sur l'association *PSE*, qui emploie des infirmières en milieu scolaire. Nonobstant son caractère privé, le Tribunal du travail de Bruxelles considère comme légitime l'imposition du principe de neutralité de l'État aux infirmières de l'association, dès lors que celles-ci travaillent dans des écoles publiques⁴⁵. À l'appui de son raisonnement, le Tribunal reprend par ailleurs l'argument de l'association selon lequel l'octroi de subsides pouvait effectivement justifier « la mise en œuvre d'une politique stricte de neutralité ». Le licenciement de l'employée en raison du port du foulard est donc ici aussi validé.

⁴³ HENNETTE-VAUCHEZ S., VALENTIN V., *L'affaire Baby Loup ou la Nouvelle Laïcité*, Paris, LGDJ, 2014, p. 59. Selon les auteurs, la neutralité transposée de l'État à l'entreprise traduit, dans un certain sens, une tendance selon laquelle « le privé se publicise » (*ibid.*, p. 22).

⁴⁴ Cass. (ch. soc.), 19 mars 2013, req. n° 12-11.690. Pour une analyse critique de cet arrêt, voir HENNETTE-VAUCHEZ S., VALENTIN V., *op. cit.*, p. 32.

⁴⁵ Trib. trav. Bruxelles (cess.), 9 juin 2016, n° 15/7170/A (disponible sur www.unia.be) et confirmé par C. trav. Bruxelles, 7 mai 2020, *J.T.T.*, 2021, n° 18, p. 305-310.

Privatisation de la neutralité, étatisation de la RSE

Du point de vue de la RSE, cette intégration de la neutralité de l'État au sein de l'entreprise privée peut être analysée de deux façons.

L'on peut, d'une part, envisager cette privatisation de la neutralité sous l'angle d'un renforcement du caractère contraignant de la RSE. L'imposition de la neutralité de l'État à l'entreprise privée traduirait l'idée d'une forme d'*étatisation de la RSE*, venant elle-même contrebalancer cette « entreprisation » des missions de l'État. Dans cette hypothèse, il convient toutefois d'apprécier dans quelle mesure cette neutralité de l'État peut effectivement se réclamer du registre de la RSE, *a fortiori* lorsque cette neutralité est envisagée dans une perspective restrictive.

D'autre part, sous l'angle de la *démocratie interne*, il est possible de reconnaître dans cette privatisation de la neutralité le signe d'une reconnaissance de l'entreprise en tant qu'*ordre juridique autonome*, de manière analogue à l'État. Dans ces conditions, la neutralité de l'entreprise apparaîtrait, à l'instar de la neutralité de l'État, comme une condition de déploiement de la démocratie et de la citoyenneté dans l'entreprise⁴⁶. La question consiste alors à savoir dans quelle mesure le caractère neutre de l'entreprise requiert que les « travailleurs-citoyens⁴⁷ » soient eux-mêmes soumis à cette neutralité⁴⁸.

La neutralité comme tendance de l'entreprise

Neutralité interne et idéologique

La quatrième et dernière hypothèse d'entreprise neutre est sans nul doute la plus discutée. Celle-ci correspond à l'invocation d'une neutralité *idéologique*, appliquée dans une perspective *interne*.

⁴⁶ LOMBARD F., « La notion de laïcité, l'éclairage du publiciste », in V. RENAUX-PERSONNIC, J. COLONNA (dir.), *Le fait religieux dans l'entreprise*, Aix-en-Provence, Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2018, p. 15. Aux yeux de l'auteur, « considérer que l'entreprise commerciale n'est pas un lieu clos, étanche aux valeurs et lois communes qui l'entourent ce que, du reste, le droit positif et le discours ambiant suggèrent en imposant une "responsabilité sociale et environnementale" aux entreprises. Il devient alors possible d'exiger des salariés (ou d'autoriser les chefs d'entreprise) à organiser le respect du principe de laïcité au sein de l'entreprise au besoin de manière moins exigeante que s'agissant des services publics mais selon la même logique générale de neutralité », *ibid.*, p. 24.

⁴⁷ Sur cette comparaison, voir HUNYADI M., *op. cit.*, p. 167.

⁴⁸ Auvergnon note à cet égard qu'« au regard des enjeux économiques et sociaux de la gestion de la diversité des convictions sur le lieu de travail, il est permis de se demander si l'entreprise n'est pas appelée à pratiquer une forme de laïcité plus "ouverte", plus politique que juridique » (AUVERGNON Ph., « L'expression des convictions religieuses sur le lieu de travail », in F. MESSNER (dir.), *Droit et religion en Europe. Études en l'honneur de Francis Messner*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2014, p. 50).

Cette entreprise fait sienne la neutralité en tant que *tendance convictionnelle* propre, sur le modèle des *entreprises de tendance* – ou entreprises de *conviction*. Ces organisations – commerciales ou non – bénéficient, en vertu du droit européen, de certaines dérogations en matière de traitement différencié de leurs employés sur base de la religion, dès lors qu'elles fondent leur éthique sur une conviction religieuse ou philosophique particulière⁴⁹.

La controverse juridique – et même politique – entourant l'idée d'entreprise de tendance neutre tient à la possibilité d'une « *convictionnalisation* » de la neutralité, appréhendée dans ce cas non plus comme un principe organisationnel, mais comme une tendance convictionnelle parmi d'autres, au même titre que les confessions religieuses⁵⁰. Dès lors que la neutralité – ou, dans le cas français, la laïcité – est envisagée en tant que tendance *areligieuse*, sinon *anti-religieuse* d'une organisation privée, quel sens peut encore recouvrir, dans ces conditions, la notion de neutralité de l'État⁵¹ ?

Illustrations : *Baby Loup* et McFarlane

Si l'entreprise de tendance neutre n'a pas encore fait l'objet d'une reconnaissance juridique formelle, plusieurs épisodes judiciaires ont toutefois pu mettre en exergue cette hypothèse. En particulier, la crèche *Baby Loup*, déjà évoquée, s'était vu reconnaître le statut d'entreprise de tendance neutre dans l'arrêt de la Cour d'appel de Paris en 2013, les juges considérant qu'une « personne morale de droit privé [...] peut dans certaines circonstances constituer une entreprise de conviction [...] et se doter de statuts et d'un règlement intérieur prévoyant une obligation de neutralité du personnel dans l'exercice de ses tâches⁵² ». La Cour de cassation, dans l'arrêt évoqué plus haut, viendra toutefois désavouer cette qualification pour le cas d'espèce, arguant notamment du fait

⁴⁹ L'entreprise de tendance trouve une double consécration en droit européen : d'une part, tel qu'interprété par la Cour de Strasbourg, l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme protège la liberté de religion dans sa dimension collective et institutionnelle ; en outre, la Directive 2000/78 de l'UE prévoit, en son article 4.2, une exception au principe de non-discrimination sur base de la religion, dans le cas des « églises et d'autres organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions » lorsque, « par la nature de ces activités ou par le contexte dans lequel elles sont exercées, la religion ou les convictions constituent une exigence professionnelle essentielle, légitime et justifiée eu égard à l'éthique de l'organisation ».

⁵⁰ GAUDU F., « L'entreprise de tendance laïque », *Droit social*, n° 12, 2011, p. 1186-1189 ; VALENTIN V., *op. cit.*, p. 275-276 ; DEBRAY R., LESCHI D., *La laïcité au quotidien : guide pratique*, Paris, Gallimard, 2016, p. 68-70.

⁵¹ Commission nationale consultative des droits de l'homme, « Avis sur la laïcité », 26 septembre 2013 ; MOULY J., « L'affaire Baby-Loup devant la Cour de renvoi : la revanche de la laïcité ? », *Recueil Dalloz*, 2014, p. 69 ; HUGLO J.-G., « Le juge ne tranche pas les questions de société », *Semaine sociale Lamy*, mars 2013, p. 1577 ; CADÈNE N., « Le silence religieux dans l'entreprise. Présentation générale », *La Semaine Juridique - Édition Sociale*, n° 35, 2017, p. 1260.

⁵² C.A. Paris, 27 novembre 2013, n° S 13/02981.

que la neutralité de l'État ne peut être privatisée de la sorte, ni assimilée à une simple conviction⁵³.

Une autre hypothèse – moins explicite – d'entreprise de tendance neutre peut être envisagée à travers l'arrêt *Eweida c. Royaume-Uni* rendu en 2013 par la Cour européenne des droits de l'homme. L'une des quatre affaires examinées dans cet arrêt a trait à la situation de M. *McFarlane*, qui travaillait dans une entreprise de conseils conjugaux et sexuels pour couples⁵⁴. M. *McFarlane* est licencié au motif qu'il refuse de conseiller des couples homosexuels en matière sexuelle, celui-ci considérant qu'une telle activité va à l'encontre de ses convictions religieuses. Ce licenciement, validé par la Cour européenne des droits de l'homme, s'appuie essentiellement sur la politique d'égalité des chances adoptée par l'entreprise, interdisant de telles objections de conscience⁵⁵. Si, en l'espèce, l'idée d'une neutralité de tendance n'est pas explicitement revendiquée par l'entreprise, celle-ci rejoint malgré tout l'argumentation retenue, en ce qu'elle revient à *exclure toute expression religieuse* de la sphère de travail, sur base du *positionnement idéologique* adopté par l'entreprise.

La tendance neutre comme mission de l'entreprise

Prise sous l'angle de la RSE, l'idée d'entreprise de tendance neutre peut être liée à l'entreprise à *objet social étendu* – ou entreprise à *mission*. L'une et l'autre de ces notions correspond en effet à une forme plus ou moins aboutie d'*idéologisation de l'entreprise*, que celle-ci porte sur la neutralité ou sur la RSE. L'entreprise à mission constituerait une forme édulcorée de l'entreprise de tendance, du point de vue de la centralité du fondement idéologique. Dans cette même perspective, la mission à travers laquelle se définit l'entreprise, au-delà de sa dimension lucrative, porterait sur le développement d'une neutralité religieuse.

Deux questions émergent à cet égard. Premièrement, cette nouvelle forme d'entreprise à mission vient réinterroger une distinction juridique classique entre, d'une part, les entreprises ordinaires, réputées areligieuses, et, d'autre part, les entreprises de tendance « dont l'éthique est basée sur la religion ou les convictions ». Il s'agit dès lors de savoir dans quelle mesure la *mission sociétale* poursuivie par l'entreprise

⁵³ Cass. fr. (ass. plén.), 25 juin 2014, n° 13-28.369, *RFDA.*, 2014 (« [...] la laïcité, principe constitutionnel d'organisation de l'État, [...] ne saurait fonder une éthique philosophique dont une entreprise pourrait se prévaloir pour imposer à son personnel, de façon générale et absolue, un principe de neutralité et une interdiction de porter tout signe ostentatoire de religion ». Par ailleurs, selon la Cour, « en tant que mode d'organisation de l'entreprise destiné à "transcender le multiculturalisme" des personnes à qui elle s'adresse, la neutralité n'exprime et n'impose aux salariés l'adhésion à aucun choix politique, philosophique ou idéologique », p. 962).

⁵⁴ Cour eur. D.H., arrêt *Eweida et autres c. Royaume-Uni*, 15 janvier 2013, req. n° 48420/10, 59842/10, 51671/10 et 36516/10.

⁵⁵ HUNTER-HENIN M., « Impact de l'arrêt *Eweida* de la Cour européenne des droits de l'homme sur le droit anglais », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *op. cit.*, p. 346-347.

à mission peut être considérée comme une conviction au sens de la liberté religieuse de l'entreprise de tendance. À cet égard, l'on pourrait être tenté de distinguer l'entreprise à mission de l'entreprise de tendance à partir de la dimension alternativement *sociétale* ou *religieuse* de la mission, autrement dit *universaliste* ou *particulariste*⁵⁶. Précisément, il convient de s'interroger sur l'éligibilité de la neutralité au statut de mission de l'entreprise : il s'agit en l'occurrence de déterminer jusqu'à quel point cette neutralité convictionnelle correspond à une vision universaliste, et à partir de quand la neutralité constitue une véritable tendance convictionnelle. Par ailleurs, la délimitation de cette frontière emporte des enjeux véritables quant à l'ampleur du devoir de *loyauté* du travailleur vis-à-vis de cette mission ou tendance d'entreprise.

En deuxième lieu, du point de vue de la RSE, l'invocation de la neutralité dans une perspective plus idéologique qu'instrumentale pose également la question de la *démocratie interne*. Dès le moment où la neutralité est considérée comme la conviction de l'entreprise, il s'agira *a fortiori* d'en faire un choix démocratique et représentatif, dès lors que cette conviction neutre pourrait apparaître en opposition avec les convictions individuelles de certains travailleurs. Dans ce cas, l'obligation renforcée de loyauté du travailleur vis-à-vis de cette tendance ou mission serait conditionnée au fait que la figure de l'employeur n'est pas incarnée par le seul dirigeant au sommet de la hiérarchie interne, mais bien par le corps représentatif des membres – travailleurs ou non – de l'entreprise-communauté.

Conclusion

Deux questions transversales méritent enfin d'être soulevées au sujet de l'invocation de la neutralité au sein de l'entreprise privée et des enjeux qu'elle soulève du point de vue de la RSE.

Premièrement, dans une perspective *instrumentale*, l'on peut s'interroger sur la place de l'*argument d'ordre économique* en tant que justification d'une politique de neutralité qui viendrait restreindre les expressions religieuses des travailleurs. De même que l'on peut questionner la pertinence d'une RSE poursuivie dans une logique de rentabilité, dans quelle mesure faut-il accepter – ou exiger – que l'employeur apporte la

⁵⁶ Précisons à cet égard qu'en réalité, nombre d'entreprises de tendance invoquent le caractère universaliste de leur éthique convictionnelle, là où, à l'inverse, l'on peut certainement voir dans certaines missions sociétales d'entreprise la marque d'une tendance convictionnelle. Sur ce point, voir aussi ACQUIER A., GOND J.-P., IGALENS J., « La religion dans les affaires : la responsabilité sociale de l'entreprise », mai 2011, [consulté le 27 avril 2020], disponible sur Internet : <www.fondapol.org> (selon lesquels le « détachement apparent de toute forme d'éthique religieuse permet de requalifier la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, en lui donnant une portée plus universelle », p. 25. Ainsi, poursuivent les auteurs, « à travers l'idée de développement durable, on assiste à une "laïcisation" de la RSE qui a favorisé sa diffusion dans la sphère managériale européenne » : la diffusion de la RSE « procède, sur le terrain, d'une logique de neutralisation de ses dimensions morales et/ou religieuses », p. 25-26).

preuve de l'impact néfaste des expressions religieuses de ses employés sur son chiffre d'affaire pour justifier le recours à la neutralité ? Si l'on connaît l'interdiction de l'intégration des injonctions discriminatoires de la clientèle, moins évidente est la réponse à l'argument du bon fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, l'invocation idéologique de la neutralité nous amène à nous interroger plus fondamentalement sur la possibilité, pour une *entreprise*, de revendiquer elle-même le fait d'être *titulaire de convictions* religieuses ou philosophiques : entre l'entreprise commerciale ordinaire et l'organisation religieuse, en passant par l'entreprise à mission et l'entreprise de tendance, les nuances de religiosité deviennent en effet nombreuses et subtiles.

Ces deux enjeux nous amènent à conclure sur la nécessité, pour une entreprise posant le choix de la neutralité, de faire de cette neutralité le fruit de la volonté de l'ensemble des parties prenantes, en particulier des travailleurs. Cette nécessaire démocratisation de la neutralité d'entreprise se présente avec acuité dans l'hypothèse où cette neutralité emporte des effets restrictifs sur les expressions religieuses des travailleurs ou lorsqu'elle est invoquée dans une perspective idéologique.

Les dilemmes éthiques face au fait religieux en entreprise : la diversité et la laïcité comme valeurs managériales en tension

Martine BRASSEUR

Autant aborder la multiculturalité comme une ressource potentielle et lutter contre les discriminations professionnelles sont aujourd'hui intégrés dans les fondamentaux de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE), autant les positions adoptées au nom de la RSE face à l'expression d'une appartenance religieuse en entreprise sont plurielles et confuses. La question soulevée au sein des organisations semble alors dépasser le rapport à la différence ou le statut accordé à la déviance.

Deux valeurs managériales semblent notamment entrer en tension : la diversité et la laïcité. La première pousse à traiter la religiosité des individus, définie comme leur rapport à la religion dans sa dimension spirituelle tout autant que culturelle, comme l'une des caractéristiques des personnes. La rejeter ou l'occulter pourrait alors se traduire par une déshumanisation du travail et s'avérer, sous cet angle, contradictoire avec les préceptes de la RSE. La seconde amène au contraire à refuser ou à ignorer sciemment les manifestations du religieux dans l'entreprise, en considérant que la responsabilité sociale et sociétale rime avec neutralité au travail et que la liberté de tous les cultes autant que celles des agnostiques et des athées et le respect des convictions personnelles supposent une séparation entre l'espace du religieux et l'espace public ou professionnel.

Les managers peuvent en venir à être confrontés à un dilemme éthique, où quelles que soient leurs conduites face au fait religieux, ils ne peuvent que trahir l'une de leurs convictions et déroger à l'un ou l'autre des principes de la RSE. Dans ce chapitre, partant de cette situation dont nous tenterons dans un premier temps d'explicitier les ressorts, nous proposerons, dans un second temps, une grille d'intelligibilité élaborée en fonction d'une typologie des différentes conceptions de l'autonomie, dans l'objectif de favoriser l'orientation des pratiques de management.

Les dilemmes éthiques des managers socialement responsables face au fait religieux en entreprise

La volonté de mettre en œuvre, au sein des entreprises, des pratiques responsables d'un point de vue social et sociétal ne suffit pas. Certaines problématiques laissent démunis sans permettre de fournir des orientations suffisamment claires aux managers pour que les réponses à apporter dans une visée de RSE ne ressortent à l'évidence.

Ainsi, quelle conduite tenir face au fait religieux, que nous définirons dans ce chapitre comme l'extériorisation par les salariés de leurs croyances et de leurs appartenances religieuses au travail ? La multiplicité et la divergence des pratiques témoignent de l'existence d'une difficulté, que les débats politiques ou encore les polémiques sur les réseaux sociaux n'aident pas à dépasser, bien au contraire.

Dans les entreprises françaises, le nombre de cas impliquant le religieux et nécessitant une intervention managériale a augmenté¹. Le fait religieux est devenu un objet de management courant, demandant aux encadrants de proximité d'adapter et de différencier leurs comportements et leurs actions en fonction des situations et des personnes. Parallèlement, le nombre de cas conflictuels ou bloquants en lien avec le religieux a tendance à augmenter, même s'il reste bien inférieur aux conflits liés au travail. Si une majorité des managers interrogés sur ce qui peut ou ne peut pas être fait semble considérer que le principe de laïcité doit s'appliquer aux entreprises privées, les positions face à des situations concrètes sont plus partagées. Il est également à souligner que la perception de l'existence de discriminations liées à la religion varie en fonction de la religiosité des personnes.

L'éventail des positions adoptées au nom de la RSE est large. Il va du rejet de tout signe religieux avec, actuellement en France, une focalisation sur le port du foulard, à l'intégration dans la gestion du temps de travail des attentes des pratiquants, comme pour les demandes d'absence pour fêtes religieuses ou de moments de prière. Paradoxalement, les pratiques managériales peuvent prendre des orientations complètement opposées au nom d'une même valeur. En effet, concernant la laïcité, deux grandes conceptions s'affrontent traditionnellement : pour l'une, la symbolique des signes religieux et les actes de foi ne sont pas signifiants en entreprise, au sein de laquelle ils restent invisibles et sont donc niés ; pour l'autre, ils n'y ont pas leur place et sont donc condamnés et accompagnés d'un principe d'interdiction. Cette ambivalence de la laïcité conduit à de nombreux atermoiements et la législation encadrant les pratiques, en France comme au Québec, est toujours l'objet de débats et de remise en question. Dans le monde des entreprises privées, la laïcité joue un rôle fondamental non plus comme principe réglementaire mais comme valeur sociétale, conduisant à considérer que le fait religieux doit être abordé sur le lieu de travail avec la même neutralité que dans l'espace public. Ainsi, les managers porteurs de la laïcité comme valeur sont non seulement bien souvent seuls à assumer la responsabilité des décisions concernant la conduite à suivre face au fait religieux, mais ils se retrouvent placés dans un dilemme éthique² : doivent-ils le refuser ou l'ignorer ? La question fondamentale

¹ À propos des tendances dans les entreprises françaises, voir le rapport rédigé et publié par HONORÉ L., *Religion au travail : croire au dialogue. Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2019*, Paris, Institut Montaigne, 2019.

² Nous prenons ici la définition commune du dilemme éthique désignant une situation où les valeurs ou les principes entrent en opposition, rendant difficile la prise de décision et l'orientation de la conduite.

posée est celle de la nature du comportement professionnel à adopter afin de rester neutre avec comme alternative : l'action ou la passivité.

Un second dilemme éthique est identifiable concernant la diversité, elle aussi devenue une valeur managériale au sein des entreprises. Basées sur la typologie de la diversité élaborée par Harrison et Klein³, deux approches divergentes coexistent. La première considère les différences culturelles et d'appartenance communautaire des salariés comme une dimension négative des collectifs⁴, l'hétérogénéité étant synonyme de séparation et de disparité. La diversité s'en trouve perçue comme une contrainte que les injonctions de la RSE obligent à accepter. Dès lors, son management se cantonne à la lutte contre les discriminations. Pour la seconde approche, la multiculturalité est une source de complémentarités et elle est donc appréhendée comme une ressource pour l'entreprise⁵. La diversité est assimilée à la variété et considérée comme une condition nécessaire pour éviter les dysfonctionnements ou les contre-performances. Elle représente un levier d'apprentissage des personnes et des organisations. Elle est recherchée et son management relève du développement des ressources humaines. Les managers peuvent ainsi être confrontés à un nouveau dilemme : le fait religieux est-il à considérer comme une contrainte ou comme une ressource ? Dans les deux cas, la diversité est reliée à la problématique de l'inclusion⁶, mais avec un objectif opposé : soit réduire la déviance, encourager la similitude et procéder par assimilation dans le collectif et l'intégration organisationnelle ; soit favoriser la différenciation, poser la variété comme la norme et soutenir les transformations organisationnelles.

La diversité et la laïcité en ressortent, en premier lieu, comme deux valeurs managériales présentant chacune des tensions internes, sources distinctes de ce que nous désignerons par des « intra-dilemmes » éthiques. Elles peuvent également se retrouver en conflit et aboutir à des « inter-dilemmes » éthiques, plaçant les managers dans une situation où, quelles que soient leurs pratiques, ils ne peuvent que trahir l'une de leurs valeurs, soit la laïcité, soit la diversité (figure 1).

³ HARRISON D. A., KLEIN K. J., « What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety or Disparity in Organizations », *Academy of Management Review*, vol. 32, 2007, p. 1199-1228.

⁴ Sur la question de ce qui fait communauté sous-tendue par le dilemme de la diversité et de l'inclusion, voir YOUNÈS M., « Le fait religieux en entreprise. Métamorphose d'une problématique », in S. IZOARD-ALLAUX, L.-L. CHRISTIANS, W. LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2018, p. 287-296.

⁵ BARMeyer C., FRANKLIN P., « Introduction: From Otherness to Synergy – An Alternative Approach to Intercultural Management », in C. BARMeyer, P. FRANKLIN (dir.), *Intercultural Management. A Case-Based Approach to Achieving Complementary and Synergy*, New York, Palgrave Macmillan, 2016, p. 1-12.

⁶ Sur ce point, voir SHORE L. M., RANDEL A. E., CHUNG B. G., DEAN M. A., HOLCOMBE EHRHART K., SINGH G., « Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research », *Journal of Management*, vol. 37, n° 4, 2011, p. 1262-1289.

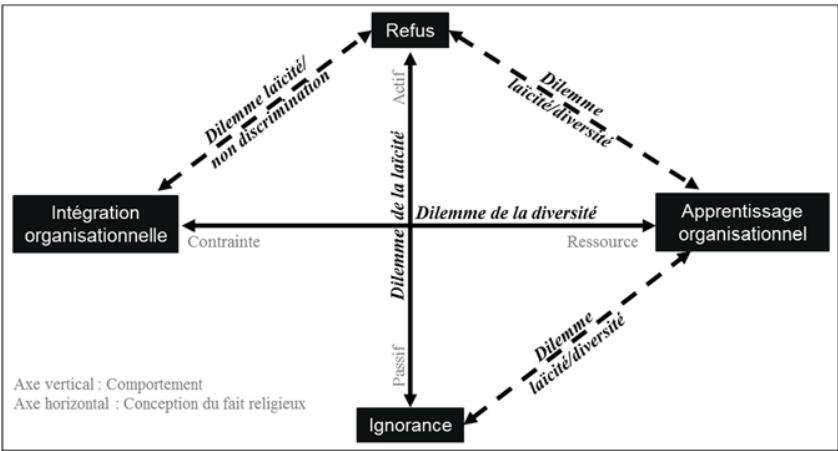


Figure 1. Intra- et inter-dilemmes éthiques de la laïcité et de la diversité

Un manager partageant une conception de la laïcité de refus du fait religieux en entreprise peut se retrouver en contradiction avec une conception de la diversité comme une contrainte associée à un souci d'intégration des salariés dans l'organisation et de lutte contre toute forme de discrimination, y compris en matière de religiosité. Une conception de la diversité comme une ressource suppose de favoriser la variété dans les collectifs et d'accueillir toute différence individuelle comme un levier d'apprentissage. Elle entre en tension avec chaque conception de la laïcité qui, soit refuse à certains salariés la possibilité d'affirmer l'un des vecteurs de leur singularité, soit ignore son expression en occultant tout un pan de la variété des collectifs. Ainsi, donner la possibilité à des salariés d'une religion de prier sur leur lieu de travail et en venir à aborder ce temps de prière comme un exercice de spiritualité bénéfique pour le travail représente un renoncement à la position neutre de la laïcité, au risque, par ailleurs, de heurter les personnes athées, agnostiques ou faisant partie d'autres religions. Seul le parti-pris de ne pas voir le fait religieux et de rester passif face à toute extériorisation de religiosité en « dé-cultualisant » toute demande (congés pour fête religieuse, etc.) n'est pas en contradiction avec la dynamique d'intégration que cherche à susciter la conception de la diversité comme une contrainte. C'est l'unique cas de figure où laïcité et diversité semblent ne pas se retrouver en tension.

Les types de conceptions de l'autonomie comme grille d'intelligibilité

Orienter les pratiques face au fait religieux en entreprise passe ainsi par le dépassement des intra- et inter-dilemmes éthiques des deux valeurs managériales que repré-

sentent la laïcité et la diversité. Or, bien souvent, les managers subissent les tensions internes et externes qu'elles suscitent sans arriver à bien en saisir les ressorts. Partant du postulat que « comprendre, c'est résoudre », nous avons tenté d'identifier quelle grille d'intelligibilité serait susceptible de les éclairer. Pour cela nous nous sommes appuyés sur le repérage, réalisé à partir d'une revue interdisciplinaire de la littérature, de la coexistence de trois types de conceptions de l'autonomie pour proposer quelques clefs d'explicitation et d'orientation de la conduite managériale⁷.

Les trois conceptions de l'autonomie se différencient en fonction de leur positionnement sur le schéma de la figure 2, issu de la psychologie sociale et définissant le rapport de l'individu avec son environnement dans une médiation constante entre un sujet individuel en quête d'affirmation de soi, de bien-être et de réalisation, un sujet social en quête d'intégration et un objet, l'environnement professionnel contextualisé.

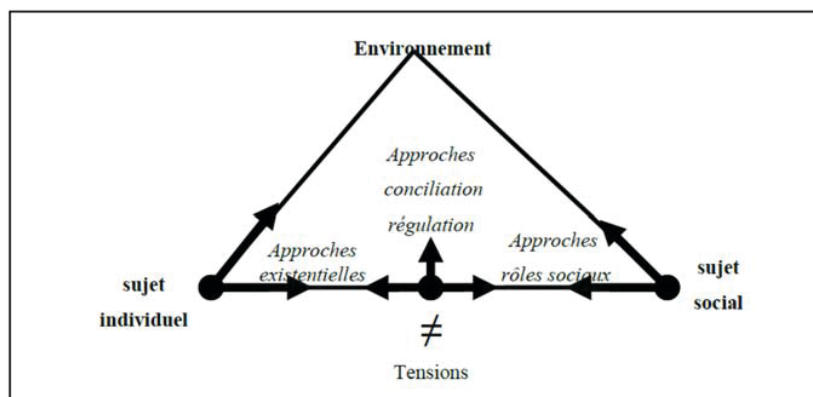


Figure 2. Trois conceptions de l'autonomie en fonction du rapport du sujet à son environnement

La première approche est qualifiée d'existentielle. Sans évoquer les philosophes, tels que Heidegger, Sartre ou Kierkegaard⁸, on peut situer dans ce courant les théoriciens de la dynamique interne du développement du sujet, comme Carl Rogers, Abraham

⁷ Ces trois conceptions de l'autonomie ont fait l'objet d'une présentation plus approfondie dans le chapitre deux, intitulé « Ancrages théoriques du coaching professionnel », de l'ouvrage suivant : BRASSEUR M., *Le coaching professionnel*, Paris, Dunod, 2009. En effet, l'une des visées du coaching professionnel individuel est le développement de l'autonomie du sujet.

⁸ Voir, entre autres : HEIDEGGER M., *Être et temps*, Paris, Gallimard, 1986 (1^{re} parution 1927) ; SARTRE J.-P., *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard, 1960 ; KIERKEGAARD S., *La maladie à la mort : guérir du désespoir. Un exposé psychologique chrétien pour l'édification et le réveil*, Paris, Nathan, 2006 (1^{re} parution 1849).

Maslow ou encore Carl Jung⁹. Suivant cette conception, le développement de l'autonomie est un parcours d'émancipation des conditionnements culturels et éducatifs et, plus globalement, des conditions de l'environnement du sujet individuel qui entravent son affirmation et son épanouissement. Selon ce courant, l'autonomie suppose que le sujet social puisse émaner du sujet individuel.

Suivant la seconde approche, celle des rôles sociaux, autonomie rime avec intégration et acculturation et ne peut s'appréhender que comme la résultante d'un processus de socialisation. Nous pouvons retrouver parmi les théoriciens de cette conception de l'autonomie les culturalistes tel que Linton¹⁰, qui en a fondé le courant et pour qui le sujet individuel est une construction sociale. L'environnement, dont le travail est une composante, est alors le lieu de façonnage du sujet.

Les travaux d'Erving Goffman et des interactionnistes semblent également pouvoir être positionnés dans ce rapport du sujet à son environnement. Selon le sociologue, ce sont, en effet, les autres qui valident ou réfutent l'acteur social dans son rôle et les comportements ressortent alors comme une co-construction interindividuelle, en même temps que le résultat de ce processus. Pour Goffman, les individus sont soumis à l'obligation de satisfaire les attentes de leurs entourages. Il définira ainsi « une règle de conduite comme étant un guide pour l'action, recommandé non parce qu'il serait agréable, facile ou efficace, mais parce qu'il est convenable ou juste. L'enfreindre conduit de façon caractéristique à se sentir mal à l'aise et entraîne des sanctions sociales négatives¹¹ ».

Si le courant existentialiste et le courant des rôles sociaux se focalisent soit sur le sujet individuel, pour le premier, soit sur le sujet social, pour le deuxième, dans ce que nous désignons comme un troisième courant, le sujet est abordé dans sa complexité et ses ambivalences avec une conception de l'autonomie se présentant comme la résultante de la régulation, jamais finalisée, par le sujet des tensions en partie irréductibles qu'il subit en interne et dont les interactions avec l'environnement (social, interpersonnel ou encore culturel) sont les révélateurs. L'approche psychanalytique freudienne en est un bon exemple¹², soutenant le développement d'une instance psychique interne, le moi, afin de permettre au sujet de conquérir son autonomie.

⁹ Voir, entre autres : ROGERS C., *Le développement de la personne*, Paris, Dunod, 1994 (1^{re} parution 1968) ; MASLOW A. H., *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard, 1972 (1^{re} parution 1962) ; JUNG C. G., *Types psychologiques*, Genève, Georg et Cie SA, 1991 (1^{re} parution 1921).

¹⁰ LINTON R., *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 1986 (1^{re} parution 1945).

¹¹ GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, Paris, Éditions de Minuit, 1974 (1^{re} parution 1959), p. 44.

¹² Les ouvrages de Freud sont nombreux. Voir, par exemple : FREUD S., *Introduction à la psychanalyse*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2001 (1^{re} parution 1922) ; et Freud S., *Ma vie et la psychanalyse, suivi de Psychanalyse et médecine*, Paris, Gallimard, 1974 (1^{re} parution 1928).

Tableau 1. Synthèse des trois conceptions de l'autonomie

	Émancipation du sujet individuel	Acculturation du sujet social	Régulation en interne par le sujet des tensions
Développement de l'autonomie	Affirmation du sujet individuel	Adaptation par le sujet social	Développement d'une régulation interne au sujet
Rapport à l'environnement	Entrave à la réalisation de soi	Lieu de façonnage du sujet	Révéléateur
Rapport des sujets individuel et social	Le sujet social émane du sujet individuel	Le sujet individuel émane du sujet social	Opposition entre les sujets individuel et social
Principal ancrage théorique	Psychologie humaniste	Interactionnistes symboliques	Psychanalyse

En fonction de ces conceptions de l'autonomie, les injonctions internes du sujet et les injonctions managériales seront différentes, ce qui change la nature des dilemmes éthiques auxquels les managers peuvent être confrontés quand ils font face au fait religieux. Le tableau 2 reprend ces dilemmes de façon synthétique. Il nous permet d'en déduire quelle pourrait être la boussole du management pour orienter les pratiques en lien avec la RSE et le fait religieux.

Tableau 2. La boussole du management face aux dilemmes éthiques

	Émancipation du sujet individuel	Acculturation du sujet social	Régulation
Injonction interne du sujet	Dire ce qu'on est et agir en congruence <i>Être authentique personnellement</i>	Dire ce que l'on doit et agir en conformité <i>Assumer son rôle et défendre son appa- tenance</i>	Dire le vrai et affron- ter les divergences <i>Avoir le courage de dire ce qui fait problème</i>
Injonction managériale	Permettre à chacun d'être soi-même	Tenir son rôle ; suivre la loi/règle/normes	Sois critique et conciliant
Dilemme éthique	Conflits de valeurs Problématique de la tolérance	Conflits de rôles Problématique de l'inclusion	Conflits sociaux Problématique de l'action collective
Boussole du management	L'autonomie entra- vée par l'hétéro- nomie	L'hétéronomie comme facteur d'autonomie	La conciliation entre autonomie et hétéronomie

Considérer que le développement de l'autonomie de chaque individu procède par émancipation des conditionnements sociaux suppose une pratique managériale dont les principes d'action ne sont pas édictés par des institutions ou une direction d'organisation. Suivant cette approche, les intra- et inter-dilemmes face au fait religieux représentent des conflits de valeurs pour les sujets. Pour les dépasser, les managers ont essentiellement besoin de marges de décision afin de pouvoir agir en congruence avec ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent. Leur principale difficulté est de sortir de la problématique de la tolérance, notamment dans le dilemme de la diversité. À l'opposé, dans l'optique reliant autonomie et acculturation, ces mêmes dilemmes sont abordés comme des conflits de rôles dont la résolution passe par la définition et la formalisation de règles sociales et de normes de comportement pour chaque situation à traiter. C'est l'hétéronomie qui devient alors un facteur d'autonomie et permet aux managers d'inscrire leurs pratiques dans une démarche inclusive. Enfin, selon la troisième conception de l'autonomie, manager devient une quête permanente de conciliation entre « la loi du sujet » et les règles organisationnelles. C'est cette régulation qui en vient à être posée comme un principe d'action orientant le management, avec comme problématique récurrente l'impossible contrôle des conduites individuelles et collectives.

À ce stade, la grille d'intelligibilité par les types de conceptions de l'autonomie peut se présenter comme un outil de gestion pour permettre d'éclairer les managers et orienter la gouvernance. Elle peut aussi amener le constat d'un mouvement inévitable au sein des organisations vers la régulation. En effet, si chaque manager peut développer sa propre conception de l'autonomie et si une approche dominante peut être en vigueur dans chaque entreprise, tous les acteurs organisationnels ne se positionnent pas forcément dans le même type de conception. Les injonctions internes des différents sujets et l'injonction organisationnelle ont une forte probabilité de s'avérer contradictoires. Ainsi, un manager pourra opposer une règle de conduite, le port d'un costume professionnel par exemple, à un salarié en quête d'affirmation de sa singularité identitaire par l'extériorisation de son appartenance religieuse dans sa tenue vestimentaire. L'inverse sera vrai également : un manager évoquera l'une de ses valeurs, la laïcité, en réponse à un salarié demandant à se conformer aux règles de sa religion et, par exemple, à prier sur son lieu de travail. Aucune solution ne peut alors émerger, autre que le rapport de force, avec, dans tous les cas, une incompréhension et une perte d'autonomie réciproques.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons souligné l'existence de dilemmes éthiques face au fait religieux en entreprise, associés aux tensions de deux valeurs managériales : la laïcité et la diversité. Puis nous avons tenté de les éclairer sous le prisme de trois conceptions de l'autonomie du sujet qui coexistent aujourd'hui au sein des organisations. Notre analyse a conduit à considérer qu'un mouvement inévitable vers la régulation est à l'œuvre, qui remet en question les approches exclusives par la réglementation et

la production de normes sociétales et/ou organisationnelles. En effet, non seulement celles-ci enferment les managers dans un processus de conditionnement social qui peut être très éloigné de leur conception de l'autonomie, mais elles empêchent la mise en œuvre des pratiques nécessaires de recherche de conciliations efficaces et compréhensives de tous les acteurs sociaux.

La laïcité dans l'entreprise aux yeux de la jurisprudence européenne¹

Xavier DELGRANGE

De plus en plus d'entreprises décident d'adopter une attitude de neutralité, restreignant par là la liberté de religion et d'expression de leurs employés. Pour ce faire, peuvent-elles emprunter le véhicule de l'entreprise de tendance, mis à disposition des États membres de l'Union européenne par la directive européenne « anti-discrimination » 2000/78, en se revendiquant de la laïcité ou de la neutralité ? Ce raisonnement a été tenu par le Conseil d'État de Belgique à propos d'un service public organique, en l'occurrence une école communale². Il a été soutenu par une entreprise publique belge, l'Office régional bruxellois de l'emploi (Actiris)³. Il a encore été adopté par la Cour d'appel de Paris à propos d'une entreprise privée assurant une mission d'intérêt général dans le cadre de la fameuse affaire « Baby Loup⁴ ». Une autre voie qui paraît plus directe et efficace est de se revendiquer de sa liberté commerciale pour cultiver une image de neutralité, voie tracée par la Cour de justice de l'Union européenne dans ses arrêts Bougnaoui⁵ et Achbita⁶. L'entreprise peut même opter pour la neutralité afin de pacifier les relations de travail, ainsi que le permet en France la loi « El Khomri ». La neutralité devient alors une stratégie commerciale ou managériale. Dans ce chapitre, chacune de ces voies sera explorée successivement, en référant à la jurisprudence européenne pertinente en la matière.

¹ Cette contribution a été finalisée en janvier 2021. Elle ne prend donc pas en compte l'évolution jurisprudentielle, notamment l'arrêt Wabe de la Cour de justice de l'Union européenne. À propos de cette jurisprudence, voy. DELGRANGE X., « Les neutralités de l'entreprise, convictionnelle, commerciale ou managériale », *Rev. trim. dr. h.*, n° 133, 2023, p. 65-98.

² C.E. (assemblée générale), arrêt n° 210.000 du 21 décembre 2010.

³ Trib. Trav. Bruxelles, ordonnance du 16 novembre 2015, 13/7828/A, *A.P.(T)*., 2016/4, p. 491-516, avec extrait de l'avis de l'auditeur du travail et note d'I. RORIVE, « Être et avoir l'air : une scénographie baroque des principes de neutralité et de non-discrimination. Commentaire de l'ordonnance du Tribunal du travail francophone de Bruxelles siégeant comme en référé du 16 novembre 2015 ».

⁴ Cour d'appel de Paris, 27 novembre 2013, n° 13/02981, cité par HENNETTE-VAUCHEZ S., VALENTIN V., *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris, LGDJ, 2014, p. 103-105.

⁵ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 14 mars 2017, *Asma Bougnaoui et Association de défense des droits de l'homme c. Micropole S.A.*, aff. C-188/15.

⁶ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 14 mars 2017, *Samira Achbita et Centre pour l'égalité des chances c. G4S Secure Solution S.A.*, aff. C-157/15.

L'entreprise laïque ou neutre par conviction

1. Pour envisager l'entreprise de tendance laïque ou neutre, il convient tout d'abord de rappeler la portée de la notion d'entreprise de tendance. À quelle catégorie d'institutions a-t-elle vocation à s'appliquer et que peut-elle imposer à son personnel ? Il est ensuite nécessaire de préciser de quelle laïcité il s'agit, en distinguant la laïcité philosophique, qui est une conviction, de la laïcité politique, qui est un mode d'organisation de l'État. Il sera alors possible de déduire qu'une entreprise peut très bien fonder son éthique sur la laïcité philosophique, sélectionner son personnel en fonction de cette tendance et lui imposer des obligations de loyauté. Encore faut-il que la législation nationale ait opté pour cette dérogation à l'exigence de non-discrimination dans les relations de travail, requise par la directive 2000/78.

La tendance, pour quelle entreprise⁷ ?

2. L'entreprise de tendance est consacrée en droit de l'Union européenne par l'article 4.2 de la directive 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. Cette disposition permet le maintien de législations étatiques autorisant les « églises et d'autres organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions » à adopter une attitude dérogatoire au principe de non-discrimination. D'une part, lors de l'embauche, l'entreprise peut distinguer sur la base de la religion ou de la conviction en énonçant « une exigence professionnelle essentielle, légitime et justifiée eu égard à l'éthique de l'organisation » (article 4.2, alinéa 1^{er}). D'autre part, dans la relation de travail, elle peut requérir de son personnel « une attitude de bonne foi et de loyauté envers l'éthique de l'organisation » (article 4.2, alinéa 2).

Le traité d'Amsterdam de 1997 a initié un double mouvement qui a notamment débouché sur la directive 2000/78/CE⁸. D'un côté, il a engagé l'Union européenne dans un élargissement de la lutte contre les discriminations jusqu'alors limitée aux critères de la nationalité et du sexe. Désormais, aux termes de l'article 13 du traité CE devenu l'article 19 TFUE, le Conseil, statuant à l'unanimité et après approbation du Parlement, « peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap,

⁷ Voir : DELGRANGE X., « Arrêt 'IR' : l'entreprise de tendance, de Strasbourg à Luxembourg », Observations sous C.J.U.E. (grande chambre), arrêt 11 septembre 2018, *IR c. JQ*, C-68/17, *Journal de droit européen*, 2019, p. 17-19 ; et DELGRANGE X., « L'entreprise de tendance, c'est tendance ! », (obs. sous C.J.U.E., Gde Ch., arrêt Egenberger, 17 avril 2018 et Gde Ch., IR, 11 septembre 2018) », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, vol. 119, 2019, p. 655-686.

⁸ Voir CHRISTIANS L.-L., « Droit et religion dans le traité d'Amsterdam : une étape décisive ? », in Y. LEJEUNE (dir.), *Le traité d'Amsterdam, Espoirs et déceptions*, Bruxelles, Bruylant, 1998, p. 195-223.

l'âge ou l'orientation sexuelle⁹ ». De l'autre côté, une déclaration relative au statut des Églises a été adoptée à « l'initiative des églises allemandes soucieuses de voir préservé leur statut national traditionnel¹⁰ ». Cette déclaration a été intégrée dans l'article I-52 du traité avorté établissant une Constitution pour l'Europe (2004), repris à l'article 17 TFUE (2007), qui lui adjoignent un troisième paragraphe relatif au dialogue entre l'Union et les Églises au sens large¹¹ :

1. L'Union respecte et ne préjuge pas du statut dont bénéficient, en vertu du droit national, les Églises et les associations ou communautés religieuses dans les États membres.
2. L'Union respecte également le statut dont bénéficient, en vertu du droit national, les organisations philosophiques et non confessionnelles.
3. Reconnaisant leur identité et leur contribution spécifique, l'Union maintient un dialogue ouvert, transparent et régulier avec ces Églises et organisations.

Cette disposition a survécu, à titre de contrepartie¹², au vif débat relatif à la référence aux racines chrétiennes de l'Europe dans le préambule de la Constitution pour l'Europe¹³.

⁹ Voir BRIBOSIA E., « La lutte contre les discriminations dans l'Union européenne : une mosaïque de sources dessinant une approche différenciée », in C. BAYART, S. SOTTIAUX, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *De nieuwe federale antidiscriminatiewetten/Les nouvelles lois luttant contre la discrimination*, Brugge, die Keure, 2008, p. 31-62 (sp. p. 45-48).

¹⁰ ROLLAND P., « Article I-52 », in L. BURGORGUE-LARSEN, A. LEVADE, F. PICOD (dir.), *Traité établissant une Constitution pour l'Europe*, Tome 1, Bruxelles, Bruylant, 2007, p. 670-677 (sp. p. 673). Voir également MARGIOTTA BROGLIO F., « La Constitution européenne et la laïcité », in A. DIERKENS, J.-Ph. SCHREIBER (dir.), *Laïcité et sécularisation dans l'Union européenne*, Bruxelles, Éd. De l'Université de Bruxelles, 2006, p. 229-237 (sp. p. 230-231). Sur le régime allemand de « séparation-coopération » des Églises et de l'État, voir RAMBAUD T., « La séparation des Églises et de l'État en Allemagne et en France : regards croisés », *Société, droit et religion*, vol. 1, n° 2, 2012, p. 113-141.

¹¹ Sur la portée de ce troisième paragraphe, voir WATTIER S., « Entre sécularisation et retour du religieux : repenser les relations entre État et religions dans une Belgique paradoxale », in C. ROMAINVILLE, M. VERDUSSEN, N. BONBLED, S. WATTIER (dir.), *État et religions*, Limal, Anthémis, 2018, p. 19-39 (sp. p. 37-38).

¹² LEVADE A., « Préambule », in L. BURGORGUE-LARSEN, A. LEVADE, F. PICOD (dir.), *op. cit.*, p. 3-37 (sp. p. 33).

¹³ Voir : BOSSUAT G., « Histoire d'une controverse. La référence aux héritages spirituels dans la Constitution européenne », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 78, 2005, p. 68-82 ; LEVADE A., *op. cit.*, p. 30-33 ; MEHDI R., « L'Union européenne et le fait religieux. Éléments du débat constitutionnel », *Revue française de droit constitutionnel*, vol. 2, 2003, p. 227-248 ; et ROY O., *L'Europe est-elle chrétienne ?*, Paris, Seuil, 2019, p. 135-137. La première version de la déclaration n° 11 faisait référence à « l'héritage culturel commun » des États membres (CHRISTIANS L.-L., « Droit et religion dans le traité d'Amsterdam : une étape décisive ? », *op. cit.*, p. 216).

3. Dans ses premières versions, la proposition de directive maintenait une définition étroite de l'entreprise de tendance, la réservant à celles « qui ont pour objectif direct et essentiel l'orientation idéologique dans le domaine de la religion ou de la croyance en ce qui concerne l'enseignement, l'information et l'expression d'opinions¹⁴ ». Dans sa version définitive, la directive retient une définition bien plus large de la notion, qui « ne vise plus seulement la finalité de diffusion d'une doctrine, mais bien toute activité "dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions" », ce qui permet par exemple d'y inclure une clinique dont le pouvoir organisateur est confessionnel¹⁵.

Cette définition extensive est amplifiée par l'abandon de l'interprétation restrictive de l'article 4 de la directive. Aux yeux de la Commission européenne, l'article 4.2 n'ouvre qu'une « dérogation » qui « doit être interprétée de manière restrictive puisqu'il s'agit d'une exception » au principe de non-discrimination que la directive consacre¹⁶. La Cour de justice de l'Union européenne en a décidé autrement : si la directive vise

[...] à protéger le droit fondamental des travailleurs à ne pas faire l'objet d'une discrimination en fonction de leur religion ou de leurs convictions, il n'en demeure pas moins que, à travers son article 4, paragraphe 2, ladite directive entend également tenir compte du droit à l'autonomie des [entreprises de tendance], tel qu'il est reconnu à l'article 17 TFUE et à l'article 10 de la Charte, qui correspond à l'article 9 [de la Convention européenne des droits de l'homme].

L'article 4.2 « a ainsi pour objectif d'assurer un juste équilibre » entre cette autonomie et « le droit des travailleurs à ne pas faire l'objet, notamment lors de leur recrutement, d'une discrimination fondée sur la religion ou les convictions, dans des situations dans lesquelles ces droits peuvent être concurrents ». Il n'est plus question d'une exception

¹⁴ Proposition de directive du Conseil portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (*J.O.C.E.*, 27 juin 2000, C 177 E/42). Voir : CUYPERS D., *op. cit.*, p. 702-704 ; STOX Y., *Discriminatie en identiteit. Identiteitsgebonden werkgevers in het Belgisch en Europees arbeidsrecht*, Bruxelles, Larcier, 2010, p. 50 ; et CHRISTIANS L.-L., « Diversité au travail. Entre cultures et consciences, entre identité et éthique. Enjeux juridiques des recompositions postmodernes du religieux », in J. RINGHELEIM (dir.), *Le droit et la diversité culturelle*, Bruxelles, Bruylant, 2011, p. 623-653 (sp. p. 643).

¹⁵ CHRISTIANS L.-L., « Les mutations du concept d'entreprise de tendance. Essai de prospective juridique sur les futures entreprises postséculières », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés, d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 253-270 (sp. p. 257). Voir aussi CHRISTIANS L.-L., « Diversité au travail. Entre cultures et consciences, entre identité et éthique. Enjeux juridiques des recompositions postmodernes du religieux », *op. cit.*, p. 644-650.

¹⁶ Rapport de la Commission européenne sur les directives anti-discrimination, 17 janvier 2014, COM(2014) 2 final, p. 17.

à un droit mais d'une « mise en balance à laquelle il convient de procéder pour assurer un juste équilibre entre ces droits éventuellement concurrents¹⁷ ».

4. Il résulte de cette définition et de cette interprétation extensive de la notion d'entreprise de tendance que ce qualificatif peut être revendiqué non seulement par les Églises et autres associations cultuelles ainsi que par les organisations prosélytes gravitant autour telles que les établissements d'enseignement¹⁸, mais également par des organisations qui ne s'assignent pas une mission de diffusion d'une doctrine religieuse, mais qui exercent leurs activités de service public en se revendiquant d'une conviction religieuse ou philosophique, tels que des hôpitaux, des maisons de repos, des garderies d'enfants...¹⁹

5. Qu'en est-il des entreprises purement commerciales ? Jusqu'à présent, la Cour européenne des droits de l'homme a refusé de leur reconnaître la qualité d'entreprise de tendance :

[...] une personne morale comme une église ou un corps ecclésiastique peut exercer les droits garantis dans l'article 9 de la Convention [...]. Toutefois, dans ce cas la société requérante est une personne civile fondée exclusivement à des fins commerciales et ne poursuit aucune activité religieuse [...]. La société requérante ne peut ni exercer les droits de ses employés, garantis par l'article 9, ni invoquer elle-même ces droits de l'article 9 pour son propre bénéfice.²⁰

¹⁷ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 17 avril 2018, *Vera Egenberger c. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung eV*, C-414/16, § 50-52. La Cour de justice rejoint les principes énoncés dans les arrêts récents de la Cour européenne des droits de l'homme (voir récemment Cour eur. dr. h., arrêt *Travas c. Croatie*, 4 octobre 2016, § 109). Voir OVERBEEKE A., « Droit des travailleurs et droits des entreprises de tendance au regard de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme – une mise en balance ? », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *op. cit.*, p. 365-387 (sp. p. 382-383).

¹⁸ Voy. DELGRANGE X., « Qui la liberté académique délivre-t-elle de qui ? », *Journal des tribunaux*, 2019, p. 293-305 (sp. p. 297-299).

¹⁹ Tel était déjà le cas de la première affaire relative à une entreprise de tendance à laquelle était confrontée la Commission européenne des droits de l'homme dans l'affaire *Rommelfanger* de 1989, où un hôpital catholique avait licencié un médecin coupable de s'être prononcé en faveur de la légalisation de l'avortement (décision du 6 septembre 1989 sur la recevabilité, *Rommelfanger c. République fédérale d'Allemagne*, req. n° 12242/86). C'était encore le cas de la deuxième rencontre entre une entreprise de tendance et la Cour de justice de l'Union européenne, à l'occasion du licenciement d'un médecin par un hôpital catholique pour cause de remariage contraire au droit canon (C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 11 septembre 2018, *IR c. JQ*, C-68/17).

²⁰ Cour eur. dr. h., arrêt *Firma EDV für Sie, Efs Elektronische Datenverarbeitung Dienstleistungs GmbH c. Allemagne*, 2 septembre 2014, § 30-31. Voir : CHRISTIANS L.-L., « Les mutations du concept d'entreprise de tendance. Essai de prospective juridique sur les futures entreprises postséculières », *op. cit.*, p. 263-269 ; OVERBEEKE A., *op. cit.*, p. 370-371 ; PIERRE R., « Les droits fondamentaux invoqués par les entreprises devant les juridictions européennes », *Journal de droit européen*, 2016, p. 46-51 (sp. p. 50).

La Cour de justice se montre indifférente à la nature juridique de l'organisme considéré. À la Cour fédérale du travail allemande qui se demande si une société « constituée selon le droit privé et active dans le secteur de la santé en suivant les pratiques du marché [peut] se prévaloir de droits spécifiques à l'église » et si elle relève donc bien du champ d'application de l'article 4.2 de la directive, la Cour de justice répond :

[...] il y a lieu de constater que, eu égard au caractère général des termes utilisés à l'article 4, paragraphe 2, second alinéa, de la directive 2000/78 pour définir ce champ d'application personnel, à savoir les « églises et [...] autres organisations publiques ou privées », des considérations quant à la nature et à la forme juridiques de l'entité concernée ne sont pas susceptibles d'avoir une incidence sur l'applicabilité de cette disposition à une situation telle que celle en cause au principal. En particulier, la référence aux organisations privées couvre des établissements qui, comme IR, sont constitués selon le droit privé.²¹

N'importe quelle entreprise, quelle que soit sa nature juridique ou son domaine d'activité, peut donc revendiquer l'épithète de « tendance » pour autant qu'elle démontre que son éthique est effectivement fondée sur une religion ou une conviction²². Dans son arrêt Bougnaoui²³, la Cour souligne que « ce n'est que dans des conditions très limitées qu'une caractéristique liée, notamment, à la religion peut constituer une exigence professionnelle essentielle et déterminante » (§ 38) et rappelle que « selon les termes mêmes de l'article 4, paragraphe 1, de la directive 2000/78, la caractéristique en cause ne peut constituer une telle exigence qu'en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice » (§ 39), si bien que

[...] la notion d'« exigence professionnelle essentielle et déterminante », au sens de cette disposition, renvoie à une exigence objectivement dictée par la nature ou les conditions d'exercice de l'activité professionnelle en cause. Elle ne saurait, en revanche, couvrir des considérations subjectives, telles que la volonté de l'employeur de tenir compte des souhaits particuliers du client. (§ 40)

6. Dans son arrêt *Eweida*, la Cour européenne des droits de l'homme reconnaissait que la volonté d'un « employeur de projeter une certaine image commerciale [est] assuré-

²¹ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 11 septembre 2018, *IR c. JQ*, *op. cit.*, § 32 et 40.

²² Dans son arrêt IR, la Cour précise que l'article 4.2 s'applique « uniquement » aux entreprises « dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions » (§ 41). Dès lors, il appartient au juge du fond d'apprécier si l'entreprise se conforme effectivement au dogme de la religion ou de la conviction dont elle se revendique (voir en ce sens les conclusions de l'avocat général Wathelet précédant cet arrêt, § 45-47).

²³ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 14 mars 2017, *Asma Bougnaoui et Association de défense des droits de l'homme c. Micropole S.A.*, aff. C-188/15. Voir ci-après, n° 5.

ment légitime²⁴ ». Elle estimait néanmoins que les juges du fond anglais « lui ont donné trop d'importance » au regard du droit de Madame Eweida, agent d'enregistrement à la British Airways, de manifester ses convictions religieuses. De même, à ses yeux, les raisons d'imposer une restriction à la liberté religieuse de Madame Chaplin, infirmière dans un hôpital public, « à savoir la protection de la santé et de la sécurité dans un service hospitalier, est par nature plus importante que celle invoquée dans le cas de Mme Eweida », c'est-à-dire la promotion de l'image commerciale de l'entreprise²⁵.

Dans son arrêt *Achbita*²⁶, la Cour de justice va plus loin et autorise une entreprise commerciale qui ne se revendique pas d'une éthique particulière à mener une politique entrepreneuriale de neutralité en restreignant la liberté convictionnelle de ses employés. Elle raisonne en deux temps²⁷. Tout d'abord, elle considère qu'un règlement d'entreprise interdisant le port de signes convictionnels aux employés, pour autant que l'interdiction soit générale, n'établit pas une distinction directement fondée sur la religion mais est susceptible de contenir une distinction indirecte si « l'obligation en apparence neutre qu'elle contient aboutit, en fait, à un désavantage particulier pour les personnes adhérant à une religion ou à des convictions données » (§ 34). Cette approche très formelle et restrictive de la notion de distinction directe a été sévèrement critiquée par la doctrine²⁸ et ne convainc pas tous les juges²⁹. Elle procure un avantage considérable à l'entreprise au détriment de ses employés : alors que la distinction directe ne peut être

²⁴ Cour eur. dr. h., arrêt *Eweida et autres c. Royaume-Uni*, 15 janvier 2013, § 94. Voir KÉFER F., « L'expression des convictions religieuses dans les relations de travail », *Revue de droit social*, vol. 3, 2017, p. 569-571.

²⁵ Cour eur. dr. h., arrêt *Eweida et autres c. Royaume-Uni*, § 99.

²⁶ C.J.U.E. (grande chambre), arrêt du 14 mars 2017, *Samira Achbita et Centre pour l'égalité des chances c. G4S Secure Solution S.A.*, aff. C-157/15, § 34.

²⁷ Voir DELGRANGE X., « Les Cours suprêmes à l'épreuve du foulard islamique en milieu scolaire », in É. CARPANO, M.-L. BASILIEN-GAINCHE (dir.), *Quel état de droit dans une Europe en crise ?*, *Revue des droits et libertés fondamentaux*, 2019, chron. n° 54, p. 3-6, 28.

²⁸ Voir les références citées dans *id.* Voir aussi : HENNETTE-VAUCHEZ S., « Equality and the Market: the Unhappy Fate of Religious Discrimination in Europe », *European Constitutional Law Review*, vol. 13, n° 4, 2017, p. 744-758 ; SWEENEY M., « Les règles (civiles) de non-discrimination en raison de la religion », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *op. cit.*, p. 287-329 (sp. p. 298-305) ; MARTIN D., « Cachez ce voile que je ne saurais voir ! L'interdiction de discrimination fondée sur la religion vue par la CJUE », *Droit social*, n° 314, 2018, p. 314-322 ; CALVÈS G., « Le critère "religion ou convictions", même sens et même portée à Luxembourg et à Strasbourg ? », *Droit social*, n° 323, 2018, p. 323-329 ; MOULY J., « L'exigence de neutralité, entre discrimination directe et indirecte. La perspective des Cours européennes », *Droit social*, n° 330, 2018, p. 330-336 ; VRIELINK J., « Multiculturaliteit in de onderneming: de casus van religieuze kentekens » in *De nieuwe uitdagingen voor de onderneming / L'entreprise face à ses nouveaux défis*, Gent, Larcier, 2019, p. 213-227 (sp. p. 219-221) ; BREMS E., VRIELINK J., « Floors or Ceilings: European Supranational Courts and their Authority in Human Rights Matters », in K. LEMMENS, S. PARMENTIER, L. REYNTJENS (dir.), *Human Rights with an Human Touch, Liber Amicorum Paul Lemmens*, Antwerpen, Intersentia, 2019, p. 271-302 (sp. p. 292-294) ; HENNETTE-VAUCHEZ S., « Nous sommes Achbita », *Revue trimestrielle de*

absoute que par l'invocation d'une exigence professionnelle essentielle ou de la qualité d'entreprise de tendance, auxquelles ne peuvent prétendre que de très rares entreprises (voir ci-avant, n° 5), la distinction indirecte est admissible dès qu'elle est jugée proportionnée, c'est-à-dire « si elle [est] objectivement justifiée par un objectif légitime et si les moyens de réaliser cet objectif [sont] appropriés et nécessaires » (§ 35) (voir ci-après, n° 18).

En un deuxième temps, la Cour de Justice érige le souci de l'image commerciale, simple intérêt aux yeux de la Cour de Strasbourg, en liberté fondamentale³⁰. Elle estime que

[...] la volonté d'afficher, dans les relations avec les clients tant publics que privés, une politique de neutralité politique, philosophique ou religieuse doit être considérée comme légitime. En effet, le souhait d'un employeur d'afficher une image de neutralité à l'égard des clients se rapporte à la liberté d'entreprise, reconnue à l'article 16 de la Charte (des droits fondamentaux de l'Union européenne), et revêt, en principe, un caractère légitime, notamment lorsque seuls sont impliqués par l'employeur dans la poursuite de cet objectif les travailleurs qui sont supposés entrer en contact avec les clients de l'employeur.³¹ (§§ 37-38)

droit européen, n° 1, 2019, p. 105-116 (dans ce dernier article, l'auteure relève que les commentaires ont été pratiquement « à l'unisson » dans la critique de ces arrêts, voir p. 105).

²⁹ Dans une autre affaire concernant l'interdiction du foulard en entreprise, le Tribunal du travail francophone de Bruxelles n'a pas été convaincu par la définition restrictive de la discrimination directe retenue par la Cour de justice et lui a adressé de nouvelles questions (ordonnance du 17 juillet 2020, *X. c. Le logement Bruxellois*, disponible sur Internet : <www.unia.be/files/Documenten/2020_07_17_Trib._Trav._Bruxelles.pdf>).

³⁰ L'on comprend dès lors mal que la Cour de justice se revendique de l'arrêt Eweida comme seule justification de cette affirmation : « l'interprétation selon laquelle la poursuite d'un tel objectif permet, dans certaines limites, d'apporter une restriction à la liberté de religion est d'ailleurs corroborée par la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme relative » (§ 39).

³¹ Dans son arrêt Bougnaoui, la Cour de justice estime que « la notion d'« exigence professionnelle essentielle et déterminante », au sens de (l'article 4.1 de la directive), renvoie à une exigence objectivement dictée par la nature ou les conditions d'exercice de l'activité professionnelle en cause. Elle ne saurait, en revanche, couvrir des considérations subjectives, telles que la volonté de l'employeur de tenir compte des souhaits particuliers du client » (§ 40). Jogchum Vrieling ironise : « Si vous interdisez les signes religieux à la demande des clients, il s'agit d'une discrimination, mais si vous le faites "préventivement", afin de présenter aux clients une image d'entreprise neutre, en supposant que beaucoup d'entre eux ont une attitude négative à l'égard des vêtements et des symboles religieux, alors il n'y a soudainement plus de problème juridique. La discrimination est ainsi littéralement "neutralisée" » (traduction libre de : « als je religieuze kentekens verbiedt op vraag van klanten, dan gaat het om discriminatie, maar als je het 'preventief' doet, teneinde klanten met een neutraal bedrijfsimago te presenteren, vanuit de assumptie dat velen onder hen negatief staan tegenover religieuze kledij en symbolen, dan is er juridisch opeens geen probleem meer. Discriminatie wordt op deze manier letterlijk 'geneutraliseerd' », VRIELING J., *op. cit.*, p. 222).

La Cour présume ainsi justifiées les exigences pesant sur l'employé en matière de neutralité³². Ce raisonnement a été fortement critiqué, notamment pour la très large portée qu'il confère à l'article 16 de la Charte, qui ne reconnaît pourtant la liberté d'entreprise que « conformément au droit de l'Union et aux législations et pratiques nationales³³ ». Comme le dénonce Denis Martin,

[...] il paraît difficilement contestable que l'interdiction de discriminer est en droit de l'Union un principe général de droit ayant vocation à justifier des limitations, même importantes et substantielles, à l'activité économique des entreprises. La Cour affirme néanmoins que le « souhait » d'une entreprise d'afficher une image de neutralité est, en tant que tel et sans le moindre examen, un objectif légitime permettant de justifier une discrimination, alors que les limitations apportées à l'exercice de l'activité économique par cette interdiction de discriminer sur la base de la religion ne sont nullement « susceptibles de porter atteinte à la substance même de la liberté d'entreprise », seule condition posée par la jurisprudence pour que les atteintes à cette liberté soient conformes au droit de l'Union.

Et de conclure :

[...] la motivation de l'arrêt Achbita conduit à une double conclusion : le souhait, même seulement supposé de certains clients, prime l'interdiction de discriminer sur la base de la religion. Il faut alors s'interroger sur la portée pratique réelle de cette interdiction de discriminer qui n'en est plus vraiment une, la seule exigence à laquelle reste soumis le souhait éventuel du client étant qu'il soit formalisé dans une règle écrite de l'employeur.³⁴

Pour Édouard Dubout,

[...] ce renoncement à mettre véritablement en balance sur un plan éthique la liberté religieuse d'une personne physique et la liberté d'entreprise d'une personne morale accrédite l'idée d'une forme de prévalence accordée à cette dernière qui, dans le raisonnement, paraît occuper une position de règle de principe, là où la liberté religieuse n'est conçue que comme une dérogation.³⁵

³² En ce sens, voir WOLMARK C., « La neutralité du salarié », *Revue du droit du travail*, n° 11, 2018, p. 726 et s.

³³ Voir DELGRANGE X., « Les Cours suprêmes à l'épreuve du foulard islamique en milieu scolaire », *op. cit.*, p. 6, 28.

³⁴ MARTIN D., *op. cit.*, p. 319-320.

³⁵ DUBOUT E., « Le libéralisme politique de la Cour de justice – le cas de la liberté d'entreprise », in L. CLÉMENT-WILZ (dir.), *Le rôle politique de la Cour de justice de l'Union européenne*, Bruxelles, Bruylant, 2018, p. 145-175 (sp. p. 173).

Pour Renaud Linguelet, « en l'espèce, la liberté d'entreprise a été privilégiée à la liberté de religion de certains travailleurs. Cette sensibilité aux intérêts économiques s'explique aisément, l'Union européenne est avant tout un projet de nature économique³⁶ ».

La suite de l'arrêt s'apparente à un mode d'emploi expliquant aux entreprises privées comment discriminer en toute légalité³⁷. Il semble que les juridictions internes belges s'y conforment scrupuleusement³⁸.

Dans l'affaire Eweida, la Cour européenne des droits de l'homme se montre plus protectrice de la liberté d'exprimer ses convictions religieuses que ne le fait la Cour de justice dans l'affaire Achbita. L'instance strasbourgeoise insiste sur le fait que « manifester sa conviction religieuse » est « un droit fondamental, non seulement parce qu'une société démocratique saine a besoin de tolérer et soutenir le pluralisme et la diversité mais aussi en raison de l'utilité que revêt pour quiconque fait de la religion un principe essentiel de sa vie la possibilité de communiquer cette conviction à autrui³⁹ ». La Cour oppose donc un droit fondamental à un simple intérêt, le souci commercial de l'employeur, de moindre poids (voir ci-avant, n° 6)⁴⁰. Espérons que ce n'est pas

³⁶ LINGUELET R., « Le principe de neutralité de convictions en entreprise. Enseignements de la Cour de justice de l'Union européenne », in Q. CORDIER, X. MINY, A. QUINTARD, F. VANRYKEL (dir.), *The Strong, the Weak and the Law*, Bruxelles, Larcier, 2018, p. 191-205 (sp. p. 203).

³⁷ Voir GONZALEZ G., « Vade-mecum pour interdire les signes religieux au travail », *Revue de l'Union européenne*, n° 609, 2017, p. 342-347 ; GONZALEZ G., « Régulation du port de signes religieux en entreprise », *Revue du droit des religions*, vol. 6, 2018, p. 153-159 ; BRIBOSIA E., RORIVE I., « Why a Global Approach to Non-discrimination Law Matters. Struggling with the "Conscience" of Companies », in E. BRIBOSIA, I. RORIVE (dir.), *Human Rights Tectonics. Global Dynamics of Integration and Fragmentation*, Antwerp, Intersentia, 2018, p. 111-139 (sp. p. 113, 133-138).

³⁸ Voir : CHRISTIANS L.-L., VANBELLINGEN L., « Les évolutions récentes du droit belge dans la régulation du fait religieux (2015-2019) », *Revue du droit des religions* [En ligne], vol. 8, 2019, p. 191-207 (sp. p. 202-203) ; et GILSON S., MENIER C., « Signes religieux au travail : cachez ce voile que je ne saurais voir ? », *Bulletin juridique & social*, n° 636, 2019, p. 7-10.

³⁹ Cour eur. dr. h., arrêt *Eweida et autres c. Royaume-Uni*, § 94. Voir GONZALEZ G., « L'éléphant dans le magasin de porcelaine : entrée remarquée des manifestations de la liberté européenne de religion sur le lieu de travail », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, n° 96, 2013, p. 975-991 (sp. p. 981-983) ; RORIVE I., « Être et avoir l'air : une scénographie baroque des principes de neutralité et de non-discrimination. Commentaire de l'ordonnance du Tribunal du travail francophone de Bruxelles siégeant comme en référé du 16 novembre 2015 », *op. cit.*, p. 513 ; LINGUELET R., « L'obligation d'aménagement raisonnable pour motif religieux en droit du travail et les ressources du droit du bien-être », *Journal des tribunaux du travail*, vol. 15, n° 1249, 2016, p. 231-244 (sp. p. 239-240) ; KÉFER F., *op. cit.* ; GAUTHIER C., « L'interdiction du port du voile en entreprise : le « oui, mais » de la Cour de justice de l'Union européenne », *Journal de droit européen*, vol. 7, 2017, p. 263-266 ; MARTIN D., *op. cit.*, p. 322.

⁴⁰ Voir GONZALEZ G., « Liberté de religion au sein de l'entreprise », in L. MILANO (dir.), *Convention européenne des droits de l'homme et droit de l'entreprise*, Limal, Anthémis, 2016, p. 61-81 (sp. p. 69-70) ; GONZALEZ G., « Article 10. Liberté de pensée, de conscience et de religion », in F. PICOD, C. RIZCALLAH, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *Charte des droits fondamentaux de l'Union*

seulement parce que, cette fois-là, était en jeu non un foulard islamique mais une croix chrétienne⁴¹.

Laïcité politique et laïcité philosophique

7. En Belgique, il importe de distinguer soigneusement les laïcités politique et philosophique.

La laïcité au sens politique du terme se décline en quatre principes⁴². Deux substantiels dans l'ordre des finalités : la liberté de croyance et le libre exercice des cultes au bénéfice de tous les citoyens ; l'égalité des citoyens devant la loi. Deux structurels dans l'ordre des moyens : la neutralité de l'État ; la séparation des Églises et de l'État. Lorsqu'elle est appréhendée par le droit constitutionnel belge, cette laïcité politique est désignée sous le vocable de neutralité. Ainsi, la section du contentieux du Conseil d'État de Belgique, réunie en assemblée générale, adopte cette définition de la neutralité qui intègre tous les éléments de la laïcité « politique » qui viennent d'être relevés :

[i] ressort de nombreuses dispositions constitutionnelles (principe d'égalité et de non-discrimination, égal exercice des droits et libertés par les femmes et par les hommes, indépendance des cultes et de l'État notamment) que le constituant a entendu ériger notre État en un État dans lequel l'autorité se doit d'être neutre, parce qu'elle est l'autorité de tous les citoyens et pour tous les citoyens et qu'elle doit, en principe, les traiter de manière égale, sans discrimination basée sur leur religion, leur conviction ou leur préférence pour une communauté ou un parti. En raison de ce motif, il est attendu des agents des pouvoirs publics que, dans l'exercice de

européenne. *Commentaire article par article*, 2^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2020, p. 273-292 (sp. p. 288-289).

⁴¹ Voir à cet égard : GONZALEZ G., « L'éléphant dans le magasin de porcelaine : entrée remarquée des manifestations de la liberté européenne de religion sur le lieu de travail », *op. cit.*, p. 983 ; MATHIEU C., GUTWIRTH S., DE HERT P., « La croix et les juges de la Cour européenne des droits de l'homme : les enseignements des affaires Lautsi, Eweida et Chaplin / The Crucifix and the Judges of the European Court of Human Rights: Lessons from the Lautsi, Eweida and Chaplin Cases », *Journal européen des droits de l'homme*, n° 2, 2013, p. 238-268 (sp. p. 265-266). Thomas Ufarte n'hésite pas à taxer d'islamophobes les arrêts Achbita et Bougnaoui de la Cour de Justice : « la solution retenue par la Cour de justice semble céder quelque peu à la montée de la xénophobie et de l'islamophobie au sein des sociétés européennes. Car une fois encore, il fait peu de doute que l'interdiction, neutre en apparence, d'interdire le port de signes religieux vise avant tout le culte musulman et plus particulièrement les femmes voilées » (UFARTE T., « La liberté de conscience des salariés face au culte de la liberté d'entreprise prôné par la CJUE : Une nouvelle guerre de religion ? », *La Revue des droits de l'Homme/Actualités Droits-Libertés*, juin 2017, disponible sur Internet : <<https://journals.openedition.org/revdh/3056>>).

⁴² Voir DELGRANGE X., « Faut-il enchâsser la laïcité politique dans la Constitution belge », in X. DELGRANGE (dir.), « Les débats autour de l'inscription de la laïcité politique dans la Constitution belge », *Cahier du CIRC*, n° 4, 2020, p. 3-76 (sp. p. 5).

leurs fonctions, ils observent strictement, à l'égard des citoyens, les principes de neutralité et d'égalité des usagers [...] La neutralité de l'autorité publique est donc un principe fondamental, qui transcende et garantit notamment les convictions de chacun.⁴³

Le Conseil d'État précise encore que « la Constitution belge n'a pas érigé l'État belge en un État laïque. Les notions de laïcité, conception philosophique parmi d'autres, et de neutralité sont distinctes⁴⁴ ». Cette « laïcité philosophique » est reconnue, sans être explicitement nommée, par la Constitution depuis la révision de son article 181 intervenue le 5 mai 1993, qui a étendu le financement des cultes aux « traitements et pensions des délégués des organisations reconnues par la loi qui offrent une assistance morale selon une conception philosophique non confessionnelle ». Les travaux préparatoires de la révision constitutionnelle précisent que cette communauté non confessionnelle désormais reconnue « s'adresse à ceux qui ne participent pas à un culte quelconque, qui ne veulent pas établir dans leurs conceptions de vie un rapport privilégié avec une divinité, et qui, dès lors, veulent organiser en excluant toute référence aux cultes certaines manifestations de la vie qui d'ordinaire sont réglées par une religion⁴⁵ ». Le Constituant précise encore que

[...] la notion renvoie à une communauté philosophique – au sens large du terme – qui n'appartient à aucun des cultes existants, parce qu'elle rejette toute relation à la divinité. Il s'agit très clairement d'un groupe de personnes qui ne se reconnaissent pas dans un culte déterminé et qui forment ce que l'on appelle communément la communauté laïque.

Une loi du 21 juin 2002 a reconnu le Conseil Central Laïque, composé du Centre d'Action Laïque et de l'Unie Vrijzinnige Verenigingen, comme une organisation qui offre une assistance morale selon une conception philosophique non confessionnelle⁴⁶. Ces associations sont communément désignées sous le vocable de « laïcité organisée⁴⁷ ».

⁴³ C.E., arrêt n° 223.042 du 27 mars 2013, V.2.6.

⁴⁴ C.E., arrêt n° 210.000 du 21 décembre 2010, 6.7.2. Dans le même sens, Philippe Grollet, alors Président du Centre d'Action Laïque, relevait que « dans un État laïque, la laïcité philosophique est une conception parmi d'autres qui doit être traitée avec la même considération, ni plus ni moins, que les conceptions confessionnelles compatibles avec les libertés publiques et les droits fondamentaux » (GROLLET P., « Les deux facettes de la laïcité », *Politique*, n° 33, février 2004).

⁴⁵ Rapport de la Commission de la révision de la Constitution du Sénat, *Doc. parl.*, Sénat, S.E. 1991-1992, n° 100-3/2. Cette définition est rappelée à l'entame de l'exposé des motifs du projet devenu la loi du 21 juin 2002 relative au Conseil central des Communautés philosophiques non confessionnelles de Belgique, aux délégués et aux établissements chargés de la gestion des intérêts matériels et financiers des communautés philosophiques non confessionnelles reconnues, *Doc. parl.*, Chambre, 2001-2002, n° 50-1556/1, p. 4.

⁴⁶ Voir SÄGESESSER C., HUSSON J.-F., « La reconnaissance et le financement de la laïcité », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 11, n° 1756, 2002 et vol. 15, n° 1760, 2002 ; WATTIER S., *Le financement public des cultes et des organisations philosophiques non confessionnelles. Analyse de*

Comme le relève Jean-Paul Martin, suivant le qualificatif qu'on lui accole – politique ou philosophique – le même terme de laïcité désigne donc des réalités très « différentes, voire partiellement opposées⁴⁸ » : si la laïcité politique inclut les croyants, la laïcité philosophique – « entendue comme conception athée ou agnostique de la vie⁴⁹ » – les exclut⁵⁰.

8. La France pourrait paraître préservée de l'ambiguïté se glissant entre les deux faces de la laïcité, puisqu'elle a renoncé

[...] à faire prévaloir une conception de la laïcité identifiée à l'incroyance active. Mais ce déplacement [...] ne s'est pas opéré sans réticences, ni sans provoquer de nombreuses frustrations à l'intérieur des mouvements laïques militants. La preuve en est la difficulté qu'ils ont eue et qu'ils ont toujours à intégrer au « récit laïque » la tradition libérale de la laïcité et les compromis successifs avec le catholicisme que ce libéralisme a impliqués, difficulté qui a donné naissance à diverses formes d'irrédentisme.⁵¹

constitutionnalité et de conventionnalité, Bruxelles, Bruylant, 2016, p. 88-95 ; WATTIER S., « Inscrire le principe de laïcité dans la Constitution belge ? Quelques pistes pour une réflexion juridique », *Les cahiers du CIRC*, n° 4, 2020, p. 77-93.

⁴⁷ Le Centre d'Action Laïque regroupe 28 associations actives dans les domaines de l'enseignement et de la culture, notamment la Fédération des Associations de Parents de l'Enseignement Officiel et la Ligue de l'Enseignement.

⁴⁸ François de Smet va plus loin, dénonçant « l'infinie duplicité » qu'il y a à prétendre conjuguer ces deux facettes de la laïcité, « car ces deux définitions de la laïcité, si elles ne sont pas complètement antinomiques, apparaissent fortement contradictoires : il paraît à tout le moins laborieux de prôner la séparation des Églises et de l'État tout en défendant un point de vue métaphysique particulier » (DE SMET F., *Vers une laïcité dynamique*, Bruxelles, Académie royale de Belgique, 2012, p. 23). Ces observations commentent une précédente version, datant de 1999, de la définition de la laïcité figurant à l'article 4 des statuts du Centre d'Action Laïque. Cette définition a été modifiée en 2016 (voir BARTHOLOMEEUSE H., « La laïcité comme principe universel d'impartialité », *Salut & Fraternité*, n° 98, 2017, disponible sur Internet : <www.calliege.be/salut-fraternite/98/la-laicite-comme-principe-universel-dimpartialite>). Elle ne lève toutefois pas complètement les ambiguïtés dénoncées puisqu'elle continue à se référer au « principe humaniste » et au « libre examen » (disponible sur Internet : <www.laicite.be/le-cal/le-centre-d-action-laique/les-statuts>).

⁴⁹ GROLLET Ph., *op. cit.*

⁵⁰ MARTIN J.-P., « Laïcité belge, laïcité française : deux usages d'une même notion », in J. BAUBÉROT, M. MILOT, Ph. PORTIER (dir.), *Laïcité, laïcités. Reconfigurations et nouveaux défis (Afrique, Amériques, Europe, Japon, Pays arabes)*, Paris, Éd. de la Maison des sciences de l'homme, 2015.

⁵¹ *Ibid.*, n° 25. L'auteur précise : « nous appelons irrédentisme laïque une attitude ou un réflexe qui relève de la culture politique et qui consiste à penser que la laïcité juridique défigure ou trahit la "vraie" laïcité, vers laquelle il convient de tendre toujours et qui ne peut être qu'"intégrale". Les objectifs qui incarnent cette laïcité intégrale peuvent varier à travers le temps mais la perspective est récurrente ».

Mathilde Philip-Gay note ainsi que la laïcité philosophique entend renvoyer « les affaires spirituelles à la sphère privée. Or la plupart des confusions sur (la signification de la laïcité en droit) proviennent de l'assimilation erronée de ce registre philosophique à celui du droit français qui, au contraire, protège la liberté religieuse dans l'espace public, même si elle n'est pas sans limite⁵² ».

L'entreprise philosophiquement laïque, une entreprise de tendance

9. L'article 17 TFUE place sur un pied d'égalité les Églises et les organisations philosophiques et non confessionnelles (voir ci-avant, n° 2)⁵³. Cet article adopte une approche institutionnelle : ce sont les organisations représentant les grands courants de pensée qui voient leur statut national préservé et qui sont invitées au dialogue avec l'Union. Se retrouve ainsi partie prenante au dialogue, au côté des Églises institutionnalisées, la Fédération Humaniste Européenne, qui fédère 63 organisations issues de plus de 20 pays, dont le Centre d'Action Laïque belge qui l'héberge et en est la cheville ouvrière⁵⁴. Il s'agit donc, pour reprendre le vocabulaire belge, de la « laïcité (philosophique) organisée » (voir ci-avant, n° 7).

La directive 2000/78 ne s'arrête pas à l'approche institutionnelle puisqu'en son article 4.2, elle définit l'entreprise de tendance comme étant celle « dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions ». Parmi ces convictions figure nécessairement la laïcité philosophique⁵⁵. Ainsi, tout comme une entreprise dont l'éthique est fondée sur une religion peut sélectionner son personnel sur la base de son appartenance à cette

⁵² PHILIP-GAY M., *Droit de la laïcité*, Paris, Ellipses, 2016, p. 13. Dans le même sens, HENNETTE-VAUCHEZ S., « Nous sommes Achbita », *op. cit.*, p. 115.

⁵³ En ce sens, voir : MARGIOTTA BROGLIO F., « La Constitution européenne et la laïcité », in A. DIERKENS, J.-P. SCHREIBER, *op. cit.*, p. 229-237 (sp. p. 232) ; et ROLLAND P., *op. cit.*, p. 676.

⁵⁴ Voir MASSIGNON B., « Les lobbies laïques face au défi de la construction européenne », in A. DIERKENS, J.-Ph. SCHREIBER, *op. cit.*, p. 163-175. Selon son site Web, « the EHF is the largest European umbrella organisation of non-religious organisations, including humanists, free-thinkers, agnostics, atheists, skeptics, rationalists and non-believers » (disponible sur Internet : <www.humanistfederation.eu>). Voir la Décision du Médiateur européen du 25 janvier 2013 dans le cadre de son enquête à propos de la plainte n° 2097/2011/RA déposée par la Fédération Humaniste Européenne contre la Commission européenne, disponible sur Internet : <www.ombudsman.europa.eu/fr/decision/en/49026#_ftnref2>. À propos de cette décision, voir WATTIER S., « Quel dialogue entre l'Union européenne et les organisations religieuses et non confessionnelles ? Réflexions au départ de la décision du Médiateur européen du 25 janvier 2013 », *Cahiers de droit européen*, vol. 2-3, 2015, p. 535-556.

⁵⁵ En ce sens, CALVÈS G., in N. HERVIEU, « Entretien croisé des Professeurs Gwénaële Calvès et Emmanuel Dockès sur le retentissant arrêt Baby Loup », *Revue des droits de l'Homme/Actualités Droits-Libertés*, juillet 2014, p. 8, 11, disponible sur Internet : <<https://journals.openedition.org/revdh/848>>.

religion fondatrice, une entreprise de tendance laïque pourrait refuser d'embaucher ou licencier toute personne qui se revendique d'une religion⁵⁶.

10. Transposant la directive 2000/78, le législateur français n'a pas mobilisé l'option offerte par l'article 4.2 de cette directive permettant de « maintenir dans leur législation nationale en vigueur à la date d'adoption » de la directive « ou prévoir dans une législation future reprenant des pratiques nationales existant à la date d'adoption de la présente directive », une exception au profit « des activités professionnelles d'églises et d'autres organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions⁵⁷ ».

Dans son arrêt « Baby Loup », la Cour de cassation de France constate que « la création d'un type d'entreprise de conviction fondée sur le seul principe de neutralité ne peut résulter que de la loi au sens organique du terme⁵⁸ ». Or, si la jurisprudence française reconnaissait, au moment de l'adoption de la directive, le 20 novembre 2000, aux organisations religieuses le statut « d'entreprises identitaires » qui « sont en droit, au nom d'un minimum de cohérence, d'exiger de leurs salariés qu'ils se conforment à cette doctrine ou cette foi, y compris dans leur vie personnelle », et où « l'autonomie des organisations religieuses bénéficie d'une prééminence sur les droits et libertés fondamentaux de leurs salariés⁵⁹ », pareil statut n'a jamais été reconnu à une entreprise de tendance laïque. Aux yeux de la Commission nationale consultative des droits de l'homme, accepter que la laïcité est une tendance serait dénaturer et affaiblir la notion :

[...] l'entreprise de tendance laïque comme prolongement de la liberté des non-croyants est une notion que le droit ne saurait admettre. D'une part, la laïcité est un principe constitutionnel d'organisation de l'État, et ne peut être considérée comme une « tendance ». Si l'on fait de la laïcité une tendance, alors on la dévalue, en la réduisant à un choix, elle n'est plus le principe constitutionnel partagé par tous. D'autre part, quelles que soient les raisons pour lesquelles une entreprise souhai-

⁵⁶ ROBIN-OLIVIER S., *Manuel de droit européen du travail*, Bruxelles, Bruylant, 2016, p. 269. L'auteur se fonde sur GAUDU F., « L'entreprise de tendance laïque », *Droit social*, n° 12, 2011, p. 1186.

⁵⁷ Voir la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Lors des travaux préparatoires, il n'est même pas fait mention de la faculté offerte par l'article 4.2 de la directive, à la différence de celle ouverte par l'article 4.1 de la directive, s'agissant de l'exigence professionnelle essentielle et déterminante (voir notamment le Rapport fait au nom de la Commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur cette loi à l'état de projet, Assemblée nationale, n° 695, p. 35).

⁵⁸ Cass. Fr. (Assemblée plénière), arrêt du 25 juin 2014, 13-28369, 7°.

⁵⁹ MOULY J., « L'applicabilité des règles de droit du travail aux membres de l'organisation religieuse », *Revue du droit des religions*, n° 5, mai 2018, p. 87-104 (sp. p. 102). Voir aussi MARIN J.-C., avis précédant l'arrêt de la Cour de cassation du 25 juin 2014 clôturant l'affaire « Baby Loup », n° E13-28.369, p. 2, disponible sur Internet : <www.courdecassation.fr/IMG/Avis_PG_pleniere_140625ano.pdf>.

terait exclure de son espace le fait religieux (paix sociale, image de marque...) la simple volonté de ne pas heurter les non-croyants ne saurait être une raison suffisante. Cela conduirait en effet à conférer un blanc-seing aux employeurs pour priver leurs salariés de leurs droits à exprimer leurs convictions religieuses.⁶⁰

Il est dès lors douteux que le législateur français puisse consacrer pareille institution sans méconnaître l'effet de standstill contenu dans l'article 4.2 de la directive et rappelé par l'article 8.2 de la même directive, en vertu duquel la mise en œuvre de la directive ne peut conduire à l'« abaissement du niveau de protection contre la discrimination déjà accordé » par l'État⁶¹.

11. En Belgique, la première transposition de la directive 2000/78/CE a été effectuée par la loi du 25 février 2003 tendant à lutter contre la discrimination et modifiant la loi du 15 février 1993 créant un Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme⁶². Celle-ci n'a pas saisi l'opportunité offerte par la directive de consacrer l'entreprise de tendance. Les amendements y tendant ont été rejetés, manifestement par crainte d'un usage abusif de cette notion⁶³. Il faudra attendre la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, pour que la notion soit consacrée par la loi⁶⁴. Ce faisant, le législateur a fait usage de la possibilité accordée par l'article 4.2 de la directive de « prévoir dans une législation future reprenant des pratiques nationales existant à la date d'adoption » de la directive. Si de telles pratiques

⁶⁰ Commission nationale consultative des droits de l'homme, « Avis sur la laïcité », 26 septembre 2013, n° 25, *JORF* n° 0235 du 9 octobre 2013, disponible sur Internet : <<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028048756>>.

⁶¹ Comme le relève le procureur J.-Cl. Marin dans son avis précédant l'arrêt de la Cour de cassation du 25 juin 2014 clôturant l'affaire Baby Loup, « en tout état de cause, la France, à l'inverse d'autres États, a préféré ne pas transposer l'exception visée à l'article 4, paragraphe 2 dans sa législation. À ce jour, aucune loi, qu'elle soit antérieure ou postérieure à la date d'adoption de la directive, ne régit spécifiquement les entreprises de conviction » (n° E13-28.369, *op. cit.*, p. 19). Dans le même sens : HUGLO J.-G., « Le fait religieux dans l'entreprise », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 66, n° 3, 2014, p. 727-731 (sp. p. 730) ; SWEENEY M., *op. cit.*, p. 322.

⁶² Voir TOJEROW J., « La réforme du 10 mai 2007 : motifs et orientations », in C. BAYART, S. SOTTIAUX, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *op. cit.*, p. 1-30.

⁶³ Voir notamment le Rapport de la Commission du Sénat, *Doc. parl.*, Sénat, 1999-2000, n° 2-12/15, p. 141-144 ; le Rapport de la Commission de la Chambre, *Doc. parl.*, Chambre, n° 50 1578/8, p. 45-48. Voir CUYPERS D., *op. cit.*, p. 711-715. À l'époque, au niveau fédéral, la Belgique était dirigée par un Gouvernement « arc-en-ciel » mené par le libéral flamand Guy Verhofstadt, qui excluait les partis sociaux-chrétiens pour la première fois depuis quarante ans.

⁶⁴ Voir CHRISTIANS L.-L., « Diversité au travail. Entre cultures et consciences, entre identité et éthique. Enjeux juridiques des recompositions postmodernes du religieux », *op. cit.*, p. 643-645. L'auteur relève que l'article 13 de cette loi ne reprend pas la notion de « l'éthique de l'organisation » figurant à l'article 4.2 de la directive, lui préférant celle du « fondement de l'organisation ». À ses yeux, il s'agit d'un « lapsus révélateur de la crainte d'une extension trop "éthique" du concept d'entreprise de tendance », p. 645.

étaient entérinées en droit belge⁶⁵, il n'est pas certain que celles-ci s'appliqueraient à des entreprises n'ayant pas pour objet de diffuser une éthique mais seulement de s'y conformer, comme un hôpital⁶⁶.

Quoi qu'il en soit, si l'entreprise de tendance est consacrée par le droit belge, elle vise tout autant sa forme religieuse que laïque, comme en atteste la révision constitutionnelle de 2002 (voir ci-avant, n° 7).

12. La laïcité, entendue cette fois au sens politique du terme, ou la neutralité, pourrait-elle constituer une conviction sur laquelle se fonderait une entreprise de tendance ? Le Conseil d'État de Belgique a, dans un arrêt en suspension, considéré que, « dans la mesure où la neutralité est un concept philosophique », une école officielle peut être qualifiée d'entreprise de tendance au sens de l'article 4.2 de la directive 2000/78/CE⁶⁷. Ce raisonnement a été vivement critiqué en doctrine⁶⁸ et abandonné dans l'arrêt au fond⁶⁹. Le Tribunal du travail de Bruxelles a par la suite dénié la qualité d'entreprise de tendance à Actiris – surnom de l'Office Régional de l'Emploi de la Région bruxelloise, un organisme d'intérêt public –, « sauf à considérer, à tort, que le principe de neutralité sur lequel il affirme s'appuyer est une conception philosophique⁷⁰ ».

Toutefois, selon la belle formule de Vincent Valentin,

[...] il semble d'abord difficile de récuser que la laïcité repose sur un choix philosophique, une conception de l'existence ou du juste rapport à autrui, et puisse être en même temps qu'un principe du droit public un principe de comportement et d'organisation pour les personnes privées. Choisir la neutralité n'est pas neutre, et peut être l'expression d'une conviction profonde. Par conséquent, l'idée d'État laïque

⁶⁵ À propos des établissements d'enseignement, voir : DELGRANGE X., EL BERHOUMI M., « Le droit de tendance des pouvoirs organisateurs », in X. DELGRANGE, L. DETROUX, M. EL BERHOUMI, F. BELLEFLAMME, *Les grands arrêts du droit de l'enseignement*, Bruxelles, Larcier, 2017, p. 83-88 ; et DELGRANGE X., « Qui la liberté académique délivre-t-elle de qui ? », *op. cit.*, p. 297-302.

⁶⁶ Voir CHRISTIANS L.-L., « Diversité au travail. Entre cultures et consciences, entre identité et éthique. Enjeux juridiques des recompositions postmodernes du religieux », *op. cit.*, p. 644.

⁶⁷ C.E. (assemblée générale), arrêt n° 210.000 du 21 décembre 2010, 6.18.2.

⁶⁸ Voir notamment : EL BERHOUMI M., « Les juridictions suprêmes contre le voile : commentaire de deux arrêts engagés », in J. RINGELHEIM (dir.), *Le droit et la diversité culturelle*, Bruxelles, Bruylant, 2011, p. 503-567 (sp. p. 595-599) ; RINGELHEIM J., « Le Conseil d'État et l'interdiction du port du voile par les enseignants : paradoxale neutralité », *Administration Publique*, n° 2, 2012, p. 342-384 (sp. p. 383) ; HOREVOETS C., VINCENT S., « Les différences de traitement admises et les discriminations prohibées », in E. BRIBOSIA, I. RORIVE, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *Actualités en matière de non-discrimination*, Bruxelles, Bruylant, 2016, p. 33-92 (sp. p. 61).

⁶⁹ C.E. (assemblée générale), arrêt n° 223.042 du 27 mars 2013, VII.2.2.2. Voir à cet égard, DELGRANGE X., « Les Cours suprêmes à l'épreuve du foulard islamique en milieu scolaire », *op. cit.*, p. 3-4, 28.

⁷⁰ Trib. Trav. Bruxelles, Référé, ordonnance du 16 novembre 2015, *Madame Karima R. c/ Actiris*, Office régional bruxellois de l'emploi, RG 13/7828/A, § 56.

appelle la reconnaissance du choix de la neutralité comme une conviction valable pour la vie privée, et *a fortiori* pour une entreprise privée, où se pose la question de la définition des règles communes. Toute conviction forte peut être une tendance, la laïcité peut être une conviction forte.⁷¹

L'entreprise neutre par stratégie commerciale ou managériale

13. Point n'est besoin de recourir au régime dérogatoire de l'entreprise de tendance pour imposer la neutralité⁷². En effet, l'administration est tout autant soumise à la directive 2000/78 que l'entreprise privée, ainsi que l'énonce son article 3 qui en définit le champ d'application : « la présente directive s'applique à toutes les personnes, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, y compris les organismes publics ». Les législateurs français et belge ont transposé cette directive en l'appliquant à la fonction publique. Par ses arrêts Bougnaoui et Achbita, la Cour de justice a ouvert la porte à une neutralité imposée au personnel entrant en contact avec la clientèle, au nom de la liberté d'entreprendre. Cette porte pourrait bâiller entièrement si est confirmée la possibilité offerte par la loi française « El Khomri » d'imposer la neutralité à l'ensemble du personnel afin de préserver la paix sociale.

Les directives « anti-discrimination » ne discriminent pas entre le privé et le public

14. *A priori*, protégé par la législation anti-discrimination, le fonctionnaire ne risque pas, à la différence de l'employé d'une entreprise de tendance (voir ci-avant, n° 2), de subir une discrimination à l'embauche ou de voir sa liberté religieuse contrainte.

En effet, de telles attitudes paraissent inconcevables dans le chef de l'administration, tenue de garantir l'égal accès aux emplois publics, que l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 proclame avec emphase – « Tous les citoyens étant égaux (aux yeux de la loi), sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité, et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents⁷³ » – tandis que l'article 10 de la Constitution belge l'énonce

⁷¹ VALENTIN V., « La notion d'entreprise de conviction "laïque" », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *op. cit.*, p. 276. Dans le même sens, GONZALEZ G., « Liberté de religion au sein de l'entreprise », *op. cit.*, p. 76-81.

⁷² En ce sens, VALENTIN V., « Quelles perspectives pour la religion dans l'entreprise », *Revue des droits et libertés fondamentaux*, chron. n° 01, 2017, p. 4-5, 8. *Contra* mais à tort, DELGRANGE X., « L'entreprise de tendance, c'est tendance ! », *op. cit.*, p. 671-672.

⁷³ Il fallut en effet attendre un décret du 24 décembre 1789 pour que les emplois publics soient ouverts aux non-catholiques (Voir EDEL F., « Deux siècles de principe d'égale admissibilité aux emplois publics », *Revue française d'administration publique*, n° 142, 2012, p. 339-367 (sp. p. 343).

implicitement d'une manière nationaliste – « Les Belges sont égaux devant la loi ; seuls ils sont admissibles aux emplois civils et militaires ».

En Belgique, les différents législateurs fédéral, régionaux et communautaires ont intégré les exigences de non-discrimination dans le droit de leur fonction publique⁷⁴.

En France, l'article 6 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, tel que modifiée par la loi du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, dispose qu'aucune « distinction, directe ou indirecte, ne peut être faite entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses ». L'Observatoire de la laïcité en déduit qu'est « strictement interdite toute discrimination (lors du recrutement comme en cours de la carrière) en raison notamment de l'appartenance ou non-appartenance à une religion ou d'une pratique religieuse, à titre privé⁷⁵ ».

Pourtant, dénonce Jean Jacqmain,

[...] ces derniers temps, lorsque les décideurs politiques soucieux de lutte contre les discriminations dirigent leur attention vers leurs propres services, c'est spontanément – et exclusivement – pour y traquer les « fonctionnaires » malveillants. Que le personnel doive aussi bénéficier des mesures anti-discriminations ne semble pas les frapper.⁷⁶

Le constat est similaire en France. Olivia Bui-Xuan le constate :

[...] depuis quelque temps, en droit de la fonction publique, la conciliation de l'obligation de neutralité religieuse – qui découle directement du principe de laïcité – et du principe de non-discrimination – en tant que déclinaison du principe d'égalité – apparaît de plus en plus délicate. Il est même permis de se demander si, dans certains cas, l'interprétation qui est faite de l'obligation de neutralité religieuse ne génère pas des discriminations, c'est-à-dire des différences de traitement prohibées, à raison de la religion.⁷⁷

Clôturent son étude, l'auteure s'interroge : « en apparence universaliste et neutre, le devoir de neutralité confessionnel ne génère-t-il pas, en fait, un désavantage particulier

⁷⁴ Voir les références citées dans PIRET F., « Le recrutement et la carrière administrative dans la fonction publique : état des lieux », *Administration publique. Revue du droit public et des sciences administratives*, n° 3, 2015, p. 382-407 (sp. p. 394-395).

⁷⁵ Observatoire de la laïcité, Rapport annuel 2019-2020, p. 254, disponible sur Internet : <www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2020/12/rapport_annuel_de_lobservatoire_de_la_laicite_2019-2020.pdf>.

⁷⁶ JACQMAIN J., « Les lois anti-discriminations, services publics compris », in C. BAYART, S. SOTTIAUX, S. VAN DROOGHENBROECK (dir.), *op. cit.*, p. 597-623 (sp. p. 599-600).

⁷⁷ BUI-XUAN O., « Conciliation de l'obligation de neutralité religieuse et du principe de non-discrimination en droit de la fonction publique », *Revue du droit des religions*, vol. 4, 2017, p. 35-52 (sp. p. 37).

pour les personnes de confession musulmane ? La plupart des affaires évoquées nous conduisent à le penser⁷⁸ ».

15. Le Tribunal du travail de Bruxelles a rappelé à Actiris, l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi, qu'un organisme public ne pourrait se proclamer « de tendance » sans heurter « le principe d'égal accès à la fonction publique tel qu'il est inscrit à l'article 10 de la Constitution ».

En France, il est de jurisprudence constante que l'administration ne pourrait écarter un candidat en raison de ses croyances religieuses⁷⁹. Néanmoins, aux yeux du Tribunal administratif de Lyon,

[...] si les agents publics bénéficient de la liberté de conscience qui interdit toute discrimination dans l'accès aux fonctions comme dans le déroulement de la carrière qui serait fondée sur leur religion, le principe de laïcité fait obstacle à ce qu'ils disposent, dans le cadre du service public, du droit de manifester leurs croyances religieuses.

C'est dès lors à bon droit que l'administration a écarté d'un concours d'accès à la fonction publique – en l'espèce une fonction d'éboueur –, un candidat ayant manifesté sa volonté de prier durant les temps de pause⁸⁰. Selon les juridictions administratives, il n'y a pas de discrimination puisque le rejet de la candidature n'est pas motivé par l'appartenance religieuse de l'intéressé mais par sa volonté de manifester publiquement ses croyances.

Se pose une nouvelle fois les questions de la nécessité d'imposer une neutralité exclusive aussi rigide⁸¹ et celle d'une éventuelle discrimination, directe ou indirecte, dans la mesure où certaines religions commandent davantage que d'autres l'externa-

⁷⁸ *Ibid.*, p. 52.

⁷⁹ Voir *ibid.*, p. 41 ; et BENELBAZ C., « Liberté religieuse et laïcité dans les relations du travail dans les secteurs public et privé », *Revue du droit public*, n° 5, 2018, p. 1422-1424.

⁸⁰ Tribunal administratif de Lyon, jugement n° 1204943 du 17 juin 2015, précité. Ce jugement a été confirmé par la Cour administrative d'appel de Lyon (CAA Lyon, 28 novembre 2017, n° 15LY02801, disponible sur Internet : <www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000036205061>).

⁸¹ Emmanuel Roux rappelle qu'« à l'origine, l'existence d'une obligation renforcée de laïcité des agents publics ne semble pas réellement s'imposer comme telle. Naturellement considérée comme un dérivé de l'obligation de neutralité, la doctrine s'attarde peu sur le sujet [...]. Le statut général de 1983, dans sa version initiale, n'y fait quant à lui aucune allusion, preuve que la question n'est pas vraiment au cœur des débats à cette époque ». L'auteur rappelle aussi que « la montée progressive des communautarismes va toutefois peu à peu installer le sujet dans la sphère publique, jusqu'à le mettre au cœur des débats après les années 2000 » (ROUX E., « Principes de neutralité et de laïcité des agents publics : état des lieux », *Actualités juridiques. Collectivités Territoriales*, n° 11, 2019, p. 482).

lisation de la foi de ses adeptes⁸². Il est des cas où l'on ne peut prohiber l'expression religieuse sans brimer la conviction. Le malaise résulte également du fait que le rejet de la candidature est fondé sur l'expression d'une intention, certes clairement énoncée, mais non sur une violation avérée de la règle⁸³.

16. Dans le cadre de la relation de travail, une administration aurait-elle besoin, à l'instar d'une entreprise de tendance, de restreindre la liberté de religion de son personnel et requérir de celui-ci « une attitude de bonne foi et de loyauté » à l'égard de son éthique, à savoir justement la laïcité ou la neutralité politique ? Que ce soit l'école mise en cause devant le Conseil d'État belge, Actiris ou la crèche de la région parisienne *Baby Loup*, l'attitude de loyauté requise consistait pour une femme musulmane à retirer son voile⁸⁴.

Resurgit ici encore la question lancinante et controversée de la nécessité d'imposer une neutralité exclusive ou d'apparence, non seulement pour préserver la liberté du citoyen et du client mais également la sérénité du lieu de travail⁸⁵ (voir ci-après, n° 19). On le sait, la France adopte une position très stricte en cette matière. L'imposition de la neutralité exclusive, qui était jurisprudentielle, a été consacrée pour la première fois par le législateur français avec la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, qui insère la notion de laïcité dans le statut général de la fonction publique : « le fonctionnaire exerce ses fonctions dans le respect du principe de laïcité. À ce titre, il s'abstient notamment de manifester, dans l'exercice de ses fonctions, ses opinions religieuses⁸⁶ ». La circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique, qui précise les termes de la loi, spécifie qu'elle s'applique tant aux statutaires qu'aux contractuels et affirme solennellement que,

⁸² Voir : WEILER J. H. H., « Je suis Achbita ! À propos d'un arrêt de la Cour de justice de l'Union européenne sur le hijab musulman – Cour de justice de l'Union européenne, 14 mars 2017, n° C-157/15 », *Revue trimestrielle de droit européen*, 2019, p. 85 ; et HENNETTE-VAUCHEZ S., « Nous sommes Achbita », *op. cit.*, p. 110-112.

⁸³ En ce sens, BUI-XUAN O., « Conciliation de l'obligation de neutralité religieuse et du principe de non-discrimination en droit de la fonction publique », *op. cit.*, p. 43-44.

⁸⁴ Dans l'affaire Eweida, la Cour européenne des droits de l'homme était également confrontée à une autre hypothèse, à savoir la revendication d'un droit à l'objection de conscience permettant à un fonctionnaire de refuser de poser un acte contraire à ses convictions, en l'espèce marier des personnes d'un même sexe (§ 104-106) ou prodiguer des conseils en thérapie psychosexuelle à des couples de même sexe (§ 107-110).

⁸⁵ Voir DELGRANGE X., « Les Cours suprêmes à l'épreuve du foulard islamique en milieu scolaire », *op. cit.*, p. 11-12, 28.

⁸⁶ Voir : BUI-XUAN O., « Conciliation de l'obligation de neutralité religieuse et du principe de non-discrimination en droit de la fonction publique », *op. cit.*, p. 37 ; DESBARATS I., « Entre laïcité et neutralité : quelle place pour la liberté religieuse dans l'entreprise ? », in H. MOUANNES (dir.), *La laïcité à l'œuvre et à l'épreuve*, Toulouse, Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole, LGDJ – Lextenso Éditions, 2017, p. 105-121 ; et BENELBAZ C., *op. cit.*, p. 1431-1434.

[...] dans l'exercice de leurs fonctions, les agents publics sont tenus de respecter le principe de laïcité dans toute cette dimension, c'est-à-dire de servir et de traiter de façon égale et sans distinction tous les usagers, quelles que soient leurs convictions philosophiques ou religieuses, en faisant preuve d'une stricte neutralité. Les agents publics ne doivent marquer aucune préférence à l'égard de telle ou telle conviction, ni donner l'apparence d'un tel comportement préférentiel ou discriminatoire, notamment par la manifestation, dans l'exercice de leurs fonctions, de leurs convictions religieuses.

Dans le même temps, la circulaire réaffirme le droit des agents au respect de leurs convictions religieuses⁸⁷.

La Cour administrative d'appel de Versailles a toutefois été jusqu'à valider le renvoi d'un stagiaire d'un hôpital qui refusait de tailler une barbe « particulièrement imposante ». La Cour concède que « le port d'une barbe, même longue, ne saurait à lui seul constituer un signe d'appartenance religieuse en dehors d'éléments justifiant qu'il représente effectivement, dans les circonstances propres à l'espèce, la manifestation d'une revendication ou d'une appartenance religieuse ». Or la Cour a admis comme éléments propres à l'espèce le fait que l'intéressé, s'il n'a pas invoqué sa liberté de religion mais son droit à la vie privée, n'a pas nié « que son apparence physique était de nature à manifester ostensiblement un engagement religieux ». La Cour s'est également fondée sur le fait que cette barbe « était perçue par les membres du personnel comme un signe d'appartenance religieuse⁸⁸ ». C'est donc le regard des collègues qui, aux yeux de la juridiction versaillaise, détermine si le comportement d'un agent manque à son devoir de neutralité et de laïcité. L'on connaissait le signe religieux par destination, signifié par la volonté de celui qui le porte, voici le signe religieux par perception. À tout le moins, cette décision rétablit l'égalité des sexes dans le licenciement, le tissu n'étant plus le seul à être prohibé.

Le Conseil d'État de France a néanmoins estimé que cet arrêt était un peu tiré par les cheveux :

[...] pour juger que M. A... avait manqué aux obligations qui viennent d'être rappelées, la cour administrative d'appel s'est fondée sur ce que, alors même que la barbe qu'il portait ne pouvait, malgré sa taille, être regardée comme étant par

⁸⁷ Circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique, NOR : RDFS1708728C, disponible sur Internet : <www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2017/C_20170315_0001.pdf>.

⁸⁸ CAA Versailles, 19 décembre 2017, n° 15VE03582, disponible sur Internet : <www.legifrance.gouv.fr/affichJuriAdmin.do?idTexte=CETATEXT000036252625>. Voir ZARCA A., « Port de la barbe, signe d'appartenance religieuse ? Les terrains glissants de l'obligation de neutralité », *Actualité juridique. Fonctions publiques*, n° 3, 2018, p. 160-168. Aux yeux de Michel Degoffe, la Cour administrative d'appel adopte toutefois « une position balancée habituelle » (DEGOFFE M., « Chronique de droit public », *Société, droit et religion*, n° 8, 2018, p. 137-158, sp. p. 157).

elle-même un signe d'appartenance religieuse, il avait refusé de la tailler et n'avait pas nié que son apparence physique pouvait être perçue comme un signe d'appartenance religieuse. En se fondant sur ces seuls éléments, par eux-mêmes insuffisants pour caractériser la manifestation de convictions religieuses dans le cadre du service public, sans retenir aucune autre circonstance susceptible d'établir que M. A... aurait manifesté de telles convictions dans l'exercice de ses fonctions, la cour a entaché son arrêt d'erreur de droit.⁸⁹

Le Conseil d'État n'exclut cependant pas que la barbe puisse être un signe religieux par destination, comme il l'a décidé s'agissant du port du bandana en tant que substitut au voile par des élèves⁹⁰. Pour Jonas Guilbert, « la motivation sibylline du Conseil d'État semble signifier l'évidence autant que la nécessité d'un retour du droit au sérieux⁹¹ ». Alexis Zarca propose la traduction suivante de l'arrêt :

[...] admettre que le port d'une barbe *peut être* perçu par autrui comme un signe d'appartenance religieuse n'est pas admettre que sa propre barbe *est* un signe d'appartenance religieuse. La nuance, aussi sémantiquement évidente que juridiquement décisive, vient rappeler combien la destination religieuse d'un signe apparemment neutre ne peut être conférée que par celui qui le « porte », en aucun cas par des tiers – le fait que l'intéressé « comprenne » leur éventuelle perception, potentiellement discriminatoire, n'éclaire en rien sa propre intention profonde.⁹²

D'aucuns voient dans cet arrêt la confirmation de la « conception libérale de la laïcité » développée par le Conseil d'État de France⁹³.

On le voit, l'évolution de la conception de la laïcité en France amène l'administration à adopter un comportement qu'une entreprise privée ne pourrait *a priori* revendiquer qu'à la condition de se voir reconnaître le statut d'entreprise de tendance ou d'invoquer une exigence professionnelle essentielle et déterminante (voir ci-après, n° 19).

17. Si une entreprise adopte la laïcité politique ou la neutralité, elle s'applique le régime qui prévaut dans l'administration, en vue de préserver la liberté, notamment religieuse, et l'égalité du citoyen⁹⁴. Le consommateur devient donc le bénéficiaire de la laïcité au même titre que le citoyen ; l'employé y est assujéti au même titre que le fonctionnaire.

⁸⁹ C.E. arrêt n° 418299 du 12 février 2020, disponible sur Internet : <www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2020-02-12/418299>.

⁹⁰ C.E., arrêt n° 295671 du 5 décembre 2007.

⁹¹ GUILBERT J., « La neutralité religieuse des agents publics au rasoir d'Ockham », *Actualité juridique : droit administratif*, n° 19, 2020, p. 1076.

⁹² ZARCA A., « Caractérisation de la religiosité d'une barbe : le salutaire recadrage du Conseil d'État », *Actualité juridique. Fonctions publiques*, n° 3, 2020, p. 166.

⁹³ Voir notamment GUILBERT J., *op. cit.*, p. 1076.

⁹⁴ Voir BENELBAZ C., *op. cit.*, p. 1417-1440 (sp. p. 1418).

L'entreprise neutre par souci commercial

18. Dans l'arrêt Achbita, la Cour de justice de l'Union européenne était confrontée à une entreprise qui voulait adopter la neutralité pour des raisons commerciales (voir ci-avant, n° 6). Elle requiert que la restriction à la liberté religieuse de l'employée, à savoir l'interdiction de porter le voile, « se limite au strict nécessaire » (§ 42), c'est-à-dire qu'elle ne s'applique qu'en présence de la clientèle. En l'espèce, il convient « de vérifier si, tout en tenant compte des contraintes inhérentes à l'entreprise, et sans que celle-ci ait à subir une charge supplémentaire », il serait possible de proposer « un poste de travail n'impliquant pas de contact visuel avec ces clients, plutôt que de procéder à son licenciement⁹⁵ » (§ 43). Et de conclure qu'il incombe au juge « de tenir compte des intérêts en présence et de limiter les restrictions aux libertés en cause au strict nécessaire » (§ 43)⁹⁶.

Le tribunal du travail de Bruxelles a tenu un raisonnement du même tonneau, mais en bien plus tannique. À la société publique Actiris qui invoquait le principe de mobilité de ses agents pour écarter l'hypothèse de distinguer la réglementation relative au port de signes convictionnels selon les postes (en back ou front office), il répond de manière cinglante :

[...] même s'il dispose d'une marge d'appréciation et qu'il est lié par un « principe » de mobilité, le tribunal répète qu'Actiris, ce qu'il prend peu en considération, est aussi tenu de respecter les droits fondamentaux des membres de son personnel, dont celui de la liberté de religion et celui de ne pas être discriminé, obligation qui implique de ne pas traiter de façon identique des travailleurs qui ne sont pas dans des situations comparables, sauf si ce traitement identique se fonde sur des considérations objectives et proportionnées à l'objectif poursuivi.⁹⁷

⁹⁵ Sur la praticabilité et surtout la légitimité de ce critère de distinction selon que l'employé est ou non visible par les personnes extérieures à l'entreprise, voir : VRIELINK J, *op. cit.*, p. 221-222 ; et VANBELLINGEN L., « Neutralité d'entreprise *versus* non-discrimination des travailleurs : France et Belgique partagent-elles la même foi ? », *Hommes & migrations*, n° 1324, 2019, p. 67-74 (sp. p. 74).

⁹⁶ La saga Achbita s'est clôturée devant la Cour du Travail de Gand, par un arrêt du 12 octobre 2020, disponible sur Internet : <www.unia.be/fr/jurisprudence-alternatives/jurisprudence/cour-du-travail-de-gand-12-octobre-2020>. L'arrêt s'appuie sur les conclusions de l'avocate générale Kokott pour écarter l'invitation faite par la Cour de justice de procéder à un examen rigoureux de proportionnalité qui envisage notamment la possibilité de confier à Mme Achbita un poste en « back office ». Se montrant encore plus stricte que Mme Kokott, elle se retranche derrière le principe de la séparation des Églises et de l'État pour écarter l'hypothèse que l'interdiction du port de signes convictionnels puisse être constitutive d'une distinction indirecte puisqu'il ne lui appartient pas de décider si l'islam impose à la femme de porter le foulard. La Cour du travail estime donc « étonnante » l'invitation faite par la Cour de justice de rechercher une voie moins dommageable que le licenciement et n'y procède que formellement.

⁹⁷ Trib. Trav. Bruxelles, ordonnance du 16 novembre 2015, *op. cit.*, § 103.

Il relève tout d'abord qu'Actiris ne démontre pas pourquoi cette société doit opter pour une neutralité exclusive et ne peut se contenter de la neutralité inclusive, généralement adoptée en droit public belge et bien plus respectueuse de la liberté du fonctionnaire⁹⁸ (§§ 57-63). Il estime

[...] [qu']au-delà de l'affirmation (de la nécessité d'adopter une neutralité de l'apparence ou exclusive), Actiris ne produit pas d'explications concrètes, réelles et convaincantes de ce qui justifierait dans un adéquat rapport de proportionnalité que le principe qu'il évoque, combiné avec celui de l'égalité de traitement entre les membres de son personnel, imposerait une interdiction générale du port de signes convictionnels. (§ 104)

Le tribunal conclut que la société publique « aurait dû pouvoir démontrer que l'interdiction généralisée de tout affichage des convictions religieuses, philosophiques et politiques appliquée à tous ses agents constitue un moyen approprié et nécessaire pour atteindre l'objectif de neutralité qu'il estime légitime, ce qu'il n'a pas fait en la cause ».

Actiris a choisi de ne pas faire appel de ce jugement et a décidé d'appliquer la neutralité inclusive, qui permet donc le port du voile par ses employées. Son directeur général, Grégor Chappelle, s'en réjouit : « [i]l n'y a pas eu le moindre incident, ni entre travailleurs, ni entre hommes et femmes ni avec des chercheurs d'emploi⁹⁹ ». Cette attitude semble faire tache d'huile, mais les services publics bruxellois réclament une clarification de la législation bruxelloise¹⁰⁰.

19. La pilosité jugée excessive d'un employé a également préoccupé la Cour de cassation de France. Un consultant en sécurité devant assurer des prestations au Yémen a été licencié, car sa barbe « taillée d'une manière volontairement très signifiante aux doubles

⁹⁸ Se fondant sur les travaux de Sébastien Van Drooghenbroeck (VAN DROOGHENBROECK S., « Les transformations du concept de neutralité de l'État. Quelques réflexions provocatrices », in J. RINGELHEIM (dir.), *Le droit et la diversité culturelle*, Bruxelles, Bruylant, 2011, p. 75-120, sp. p. 77-79), le tribunal distingue : « une première conception est celle de la neutralité dite "inclusive" ou de neutralité d'agir. Elle impose aux prestataires du service public de traiter de façon égale et non discriminatoire les usagers du service public. Un usager ne peut se voir moins bien traité qu'un autre en raison de ses convictions philosophiques, religieuses ou politiques qui sont les siennes ou supposées être les siennes. La neutralité d'agir peut être passive (égale indifférence) ou active (égale sollicitude) [...] une seconde conception est celle de la neutralité dite exclusive ou de neutralité d'apparence. Elle impose aux prestataires du service public "de protéger le destinataire des services publics non seulement de la discrimination effective liée à la partialité de l'agent mais aussi contre la crainte de faire l'objet d'une discrimination en raison de la partialité supposée – mais pas nécessairement vérifiée *in concreto* – de l'agent". Dans cette conception, l'agent d'un service public doit donner l'apparence de la neutralité et s'abstenir, dans l'exercice de ses fonctions, d'une quelconque manifestation extérieure de toute forme d'expression philosophique, religieuse, communautaire ou partisane » (§ 57).

⁹⁹ ROYEN M.-C., « Bruxelles vaut bien un voile... », *Le Vif*, 15 août 2019.

¹⁰⁰ « Signes religieux : le flou dans la réglementation régionale dérange », *Le Soir*, 11 octobre 2020.

plans religieux et politique ne pouvait [...] être comprise que comme une provocation par [le] client¹⁰¹ ». La Cour de cassation, suivant la Cour d'appel de Versailles, estime tout d'abord qu'en l'absence de politique de neutralité menée par l'entreprise, ce licenciement constitue une discrimination directe fondée sur la religion. Elle écarte ensuite l'invocation de la notion d'« exigence professionnelle essentielle et déterminante », au sens de l'article 4 § 1 de la directive « anti-discrimination », en se fondant sur l'arrêt Bougnaoui de la Cour de justice de l'Union européenne (voir ci-avant n° 6), considérant que cette notion « renvoie à une exigence objectivement dictée par la nature ou les conditions d'exercice de l'activité professionnelle en cause. Elle ne saurait, en revanche, couvrir des considérations subjectives, telles que la volonté de l'employeur de tenir compte des souhaits particuliers du client¹⁰² ». La Cour ajoute que c'est à bon droit que la Cour d'appel constate que « si l'employeur considérait la façon dont le salarié portait sa barbe comme une provocation politique et religieuse, il ne précisait ni la justification objective de cette appréciation, ni quelle façon de tailler la barbe aurait été admissible au regard des impératifs de sécurité avancés ». La Cour n'écarte toutefois pas absolument la validité d'un licenciement fondé sur la seule apparence d'un employé, ce qui ne peut manquer d'inquiéter¹⁰³.

L'entreprise neutre par souci managérial

20. L'on peut toutefois imaginer qu'une entreprise entende cultiver la neutralité non pas seulement au nom d'une politique commerciale tournée vers le client mais en raison d'une « politique d'entreprise », qui

[...] consisterait pour une structure privée à se déclarer neutre (religieusement, philosophiquement ou politiquement) pour entretenir une collectivité de travail non morcelée ou menacée par des exigences religieuses, au nom d'un véritable choix politique ou, plus modestement, par simple soucis de garantir une qualité de vie dans l'entreprise.¹⁰⁴

Il s'agirait notamment de « garantir le bon fonctionnement de l'entreprise en maintenant un certain climat en son sein, à l'encontre d'éventuelles pressions ou tensions

¹⁰¹ Lettre de licenciement reproduite dans le jugement d'appel, citée par WILLOUX L., « Discriminations directes liées à la religion : la barbe ! », *Revue de droit du travail*, n° 10, 2020, p. 620.

¹⁰² Cass. France, Chambre sociale, arrêt n° 715 du 8 juillet 2020 (18-23.743), § 7, disponible sur Internet : <www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/715_8_45097.html>.

¹⁰³ Voir LEROYER A.-M., « Comment tailler sa barbe : neutralité religieuse ou discrimination ? », *Revue trimestrielle de droit civil*, n° 4, 2020, p. 858.

¹⁰⁴ VALENTIN V., « Quelles perspectives pour la religion dans l'entreprise », *op. cit.*, p. 5, 8. D'autres objectifs permettent de restreindre la liberté religieuse, comme des impératifs d'hygiène ou de sécurité, ainsi que le relève la Cour européenne dans l'affaire Eweida, § 99 (voir KÉFER F., *op. cit.*, p. 565).

communautaires¹⁰⁵ ». Il faudrait encore s'interroger si la paix sociale serait mieux assurée par une politique d'aseptisation de l'expression des convictions ou par l'assomption du pluralisme inhérent à toute société démocratique qu'il n'y aurait pas de raison de laisser dans les vestiaires de l'entreprise¹⁰⁶.

Toujours est-il que, dans cette hypothèse, il n'y aurait plus de sens à distinguer selon que l'employé est ou non en contact avec la clientèle. Un employeur pourrait-il, au nom de cet objectif, refuser d'embaucher quelqu'un qui entendrait manifester ses convictions au sein de l'entreprise, que ce soit en portant un signe convictionnel ou en observant certains rites comme le shabbat ou le ramadan ?

En France, déjà en 2003, le Rapport Stasi suggérait « qu'une disposition législative, prise après concertation avec les partenaires sociaux, permette au chef d'entreprise de réglementer les tenues vestimentaires et le port de signes religieux, pour des impératifs tenant à la sécurité, aux contacts avec la clientèle, à la paix sociale interne¹⁰⁷ ». En 2013, la Commission nationale consultative des droits de l'homme a estimé « qu'ajouter au corpus juridique existant une nouvelle loi visant à l'extension de la portée du principe de laïcité dans le secteur privé serait à la fois problématique au regard de la protection des libertés et du principe de non-discrimination, et inutile puisqu'il existe des outils juridiques de régulation ». Elle concluait : « il faut se prévenir de toute construction d'une « nouvelle laïcité » plus restrictive et qui risquerait d'enfermer toute expression de la liberté religieuse dans la stricte sphère intime, ce qui serait contraire à la loi de 1905, attentatoire aux libertés fondamentales et au principe d'égalité¹⁰⁸ ».

La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi El Khomri », du nom de la ministre du Travail de l'époque, Myriam El Khomri, a néanmoins concrétisé la suggestion du Rapport Stasi¹⁰⁹. Elle inscrit dans le code du travail que le règlement intérieur d'une entreprise privée

¹⁰⁵ VALENTIN V., « La notion d'entreprise de conviction "laïque" », *op. cit.*, p. 281. Dans le même sens, DESBARATS I., « Entre laïcité et neutralité : quelle place pour la liberté religieuse dans l'entreprise ? », *op. cit.*, p. 58 ; KÉFER F., *op. cit.*, p. 578.

¹⁰⁶ En ce sens, GILSON S., MENIER C., « Signes religieux au travail : cachez ce voile que je ne saurais voir ? », *op. cit.*, p. 9.

¹⁰⁷ *Rapport de la Commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité dans la République*, 11 décembre 2003, Paris, La Documentation française, 2004, p. 62. Voir BENELBAZ C., *op. cit.*, p. 1418.

¹⁰⁸ Commission nationale consultative des droits de l'homme, « Avis sur la laïcité », *op. cit.*, n° 22 et 39.

¹⁰⁹ En définitive, deux des vingt-six propositions tendant à renouveler le principe de laïcité, contenues dans le Rapport Stasi (voir DELGRANGE X., « Mixité sociale, mixité religieuse : le droit de l'enseignement face à la diversité », in J. RINGELHEIM (dir.), *Le droit belge face à la diversité culturelle. Quel modèle de gestion de la pluralité ?*, Bruxelles, Bruylant, 2011, p. 503-567, sp. p. 524) auront été consacrées législativement par deux lois d'interdiction, la loi du 15 mars 2004 « encadrant,

[...] peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché.¹¹⁰

Ici encore, comme pour l'imposition de la neutralité aux fonctionnaires (voir ci-avant, n° 16), le législateur intervient pour consacrer et renforcer la jurisprudence, en l'espèce l'arrêt de la Cour de cassation du 25 juin 2014 qui clôt la saga « Baby-Loup¹¹¹ ».

Cette disposition a suscité en vain une levée de bouclier de la part de l'Observatoire de la laïcité et de la Commission nationale consultative des droits de l'homme qui, dans un communiqué commun¹¹², ont rappelé que « la laïcité est un principe constitutionnel qui implique la neutralité de l'État, des services publics et des collectivités territoriales mais qui garantit aux citoyens la liberté de conscience et celle de manifester ses convictions dans les limites du respect de l'ordre public ». Ils déduisaient de ce principe que cette disposition est « en contradiction avec la Constitution, la Convention européenne des droits de l'homme et le droit communautaire ». Ces institutions rappelaient encore que

[...] la législation et la réglementation en vigueur, bien que trop peu connues, fournissent déjà les moyens nécessaires et proportionnés pour garantir l'équilibre entre protection de la liberté de conscience des salariés et la volonté légitime de fixer les limites nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise.

En effet, jusqu'alors, le Code du travail permettait de restreindre la liberté religieuse des employés en cas de risque pour la sécurité ou pour le bon fonctionnement de l'entreprise « justifiée par la nature de la tâche à accomplir et proportionnée au but recher-

en application du principe de laïcité, le port de signes ou de tenues manifestant une appartenance religieuse dans les écoles, collèges et lycées publics » puis par la loi El Khomri.

¹¹⁰ L. 1321-2-1 du code du travail, inséré par l'article 1-bis de la loi El Khomri. À propos du parcours parlementaire de cette disposition, voir PAGNERRE Y., « Principe de neutralité dans l'entreprise », *Droit social*, n° 11, 2016, p. 880-885.

¹¹¹ En ce sens, *ibid.*, p. 880.

¹¹² Observatoire de la laïcité et Commission consultative des droits de l'homme, « Projet de loi de modernisation du droit du travail – Une disposition remet en cause le principe de laïcité », 19 juillet 2016, disponible sur Internet : <www.cncdh.fr/sites/default/files/160719_cp_art_1_pjl_travail_avec_observatoire_laicite_vdef.pdf>. Voir BRIBOSIA E., RORIVE I., « Affaires Achbita et Bougnaoui : entre neutralité et préjugés (obs. sous C.J.U.E., Gde Ch., arrêts Achbita et Bougnaoui, 14 mars 2017) », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, n° 112, 2017, p. 1017-1037 (sp. p. 1034, note 83). La loi « El Khomri » a été validée par le Conseil constitutionnel, mais la saisine ne portait pas sur cet article qui pourrait dès lors faire l'objet d'une question prioritaire de constitutionnalité (décision n° 2016-736 DC du 4 août 2016, voir DE MONTIS A., « La validation aisée de la loi du travail par le Conseil constitutionnel », *Revue française de droit constitutionnel*, n° 109, 2017, p. 197-209).

ché¹¹³ ». La cause de justification désormais admise, à savoir le simple souci de « bon fonctionnement » de l'entreprise, est plus large¹¹⁴ mais également plus vague que cette disposition antérieure¹¹⁵. L'Observatoire et la Commission dénonçaient dès lors le fait que cette disposition contient

[...] la possibilité d'une restriction de portée générale et comporte le risque d'interdits absolus et sans justification objective à l'encontre des salariés, en visant par ailleurs toutes leurs convictions, qu'elles soient syndicales, politiques ou religieuses. En ce sens, cet article s'oppose au principe de laïcité, ouvre la voie à d'éventuelles discriminations et, en retour, au développement d'entreprises communautaires.¹¹⁶

Vincent Valentin le dénonce :

[...] l'avis repose sur une confusion fâcheuse entre deux idées : l'extension obligatoire de la neutralité au privé, que la laïcité ne saurait soutenir ; le libre choix de la neutralité par une personne privée, que la laïcité ne saurait interdire. En négligeant cette distinction essentielle, l'avis peut affirmer que l'article de la loi qui autorise l'inscription du principe de neutralité dans le règlement intérieur de l'entreprise privée est « en contradiction avec la Constitution ». Insistons autant que l'erreur est

¹¹³ Article 1121-1 du Code du travail.

¹¹⁴ Voir DESBARATS I., « Entre laïcité et neutralité : quelle place pour la liberté religieuse dans l'entreprise ? », *op. cit.*, p. 59.

¹¹⁵ Selon Marik Fetouh, toutefois, cette disposition de la « loi El Khomri » avait pour objet de lever les ambiguïtés contenues dans le dernier arrêt rendu par la Cour de cassation dans l'affaire Baby Loup. Le règlement intérieur de cette crèche, qui disposait que « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche ». La Cour de cassation a considéré que ce règlement « ne présentait pas un caractère général, mais était suffisamment précise, justifiée par la nature des tâches accomplies par les salariés de l'association et proportionnée au but recherché » (arrêt n° 13-28369 du 25 juin 2014). L'auteur estime que cette loi revient à l'état du droit précédant cet arrêt, à savoir qu'une « liberté religieuse ne peut être restreinte que si elle menace les libertés et droits fondamentaux des autres salariés ou si elle nuit au bon fonctionnement de l'entreprise » (FETOUH M., « La laïcité : d'un principe cohésif à une légitimation du rejet », *Les cahiers de la LCD*, vol. 1, n° 3, 2017, p. 45-58, sp. p. 53).

¹¹⁶ Pour Vincent Valentin, « le risque de “développement d'entreprises communautaires”, pointé par le communiqué, ou encore d'un usage discriminatoire d'un règlement intérieur neutre, est certes potentiellement en contradiction avec le droit de la non-discrimination, mais non avec le droit de la laïcité, qui garantit au contraire la liberté des entreprises privées – il y a là la trace d'une confusion conceptuelle regrettable, sur laquelle nous reviendrons. Cette sévère prise de position semble d'autant moins justifiée que la nouvelle loi maintient et la nécessité d'une justification, et les règles de protection de la liberté de conscience » (VALENTIN V., « Quelles perspectives pour la religion dans l'entreprise », *op. cit.*, p. 2, 8).

grande : puisque la laïcité vaut neutralité de l'État, alors l'État ne peut interdire le choix de la neutralité par les personnes privées.¹¹⁷

Reste évidemment entière la question de la proportionnalité de l'atteinte à la liberté religieuse de l'employé. Comme le rappelle Yannick Pagnerre :

[...] l'employeur n'est en rien soumis à un principe de laïcité (il peut librement manifester ses convictions, notamment religieuses)¹¹⁸ mais doit respecter un principe de non-discrimination (ce qui est différent). Les salariés, même lorsqu'ils manifestent leurs convictions en portant un signe distinctif, ne violent aucune « loi commune » car, *a priori*, ils exécutent leur prestation tout en respectant les biens et personnes de l'entreprise.¹¹⁹

À cet égard néanmoins, la loi « El Khomri » a le mérite de la cohérence. Au nom de quoi l'État pourrait-il être plus exigeant envers les entreprises que lui-même en termes de non-discrimination et de respect de la liberté religieuse¹²⁰ ? Cette cohérence doit alors être poussée au bout de sa logique : tout comme l'État, l'entreprise doit pouvoir mener une politique de neutralité exclusive particulièrement liberticide.

21. Les arrêts Bougnaoui et Achbita de la Cour de justice de l'Union européenne ne permettent guère d'apprécier la validité de la loi « El Khomri » au regard du droit européen. En effet, dans ces arrêts, la Cour a pris en compte le souci commercial de prendre en compte les attentes de la clientèle, ce qui l'a amenée à n'admettre l'imposition de la neutralité qu'au personnel entrant en contact avec la clientèle (voir ci-avant, n° 18). La Cour n'a pas encore été confrontée à la volonté d'une entreprise d'imposer la neutralité pour assurer son bon fonctionnement¹²¹. Il est douteux qu'elle ne place pas également le souci managérial du bon fonctionnement de l'entreprise sous la bannière, qu'elle brandit largement, de la liberté d'entreprise consacrée par l'article 16 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, comme elle l'a fait pour le souci commercial¹²². Prenant du recul avec le raisonnement juridique, mais certainement pas avec le réalisme juridictionnel, François Gaudu, envisageant la Cour de Justice saisie de la question de la neutralisation de l'entreprise française, estimait que

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 6, 8.

¹¹⁸ Note 27 de son article : « Le texte ne vise que la restriction à “la manifestation des convictions *des salariés*” » (nous soulignons).

¹¹⁹ PAGNERRE Y., « Principe de neutralité dans l'entreprise », *op. cit.*, p. 881.

¹²⁰ En ce sens, CHRISTIANS L.-L., VANBELLINGEN L., « Neutralités d'entreprise et neutralités d'État : tendances asymétriques en droit belge », *Droit social*, vol. 4, n° 4, 2018, p. 337.

¹²¹ En ce sens, voir : KÉFER F., *op. cit.*, p. 578 ; et LINGUELET R., « Le principe de neutralité de convictions en entreprise. Enseignements de la Cour de justice de l'Union européenne », *op. cit.*, p. 204.

¹²² En ce sens, KÉFER F., *op. cit.*, p. 580-581.

[...] la notion d'entreprise étant ce qu'elle est en droit communautaire – jusqu'où faudrait-il porter le fer ? – et l'évolution des idées en Europe, depuis 15 ans, ayant été nettement favorable à la position française, il faudrait un peu d'inconscience aux magistrats européens pour engager une épreuve de force sur ce terrain.¹²³

Pour conclure

L'État laïc, garant de la liberté religieuse et de l'égalité des citoyens¹²⁴, a une énorme responsabilité. Lorsqu'il organise son administration, il lui revient de définir le standard de neutralité qu'il convient d'adopter afin de garantir la liberté et l'égalité des citoyens. Ce standard pourra alors être adopté par l'entreprise à l'égard de ses employés, sans que l'État ne puisse décevoir – s'il le voulait – imposer au privé un plus grand respect de la liberté convictionnelle dans le monde du travail que ce qu'il exige de lui-même.

Or, il est désormais avéré que l'État s'autorise à placer la barre à la hauteur qu'il décide en toute impunité, sans que la Cour européenne des droits de l'homme ou la Cour de justice de l'Union européenne n'exerce le moindre contrôle, si ce n'est de façade. À cet égard, dans son Rapport concernant l'application de la directive 2000/78, le Parlement européen « insiste sur le fait que la liberté religieuse est un principe important qui devrait être respecté par les employeurs », mais il « souligne toutefois que l'application de ce principe est une question de subsidiarité¹²⁵ ». Les avocats de la requérante dans l'affaire « Baby Loup » ont renoncé à porter l'affaire devant la Cour

¹²³ GAUDU F., « L'entreprise de tendance laïque », *Droit social*, n° 12, 2011, p. 1186.

¹²⁴ Le Conseil constitutionnel rappelle que « le principe de laïcité impose notamment le respect de toutes les croyances, l'égalité de tous les citoyens devant la loi sans distinction de religion et que la République garantisse le libre exercice des cultes » (Cons. Const., décision n° 2012-297 QPC du 21 février 2013).

¹²⁵ Résolution du Parlement européen du 15 septembre 2016 concernant l'application de la directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (« directive sur l'égalité en matière d'emploi ») (2015/2116(INI)), n° 21, disponible sur Internet : <www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2016-0360_FR.html>. La proposition de résolution exprimait une préoccupation bien plus grande : « les restrictions imposées par les employeurs concernant le port de symboles religieux ne sont pas toujours en phase avec les normes internationales relatives aux droits de l'homme, étant donné qu'elles ne se limitent pas à des circonstances particulières et bien définies, ou qu'elles ne poursuivent pas un objectif légitime, et que les États ne prennent pas toujours les mesures appropriées contre de telles restrictions lorsque celles-ci ne sont pas en phase avec les normes internationales relatives aux droits de l'homme ; s'inquiète de ce que certains États membres ont mis en place des interdictions générales concernant le port de symboles religieux dans l'espace public au nom de la neutralité et de la laïcité, ce qui a mené le secteur privé à tenter également d'appliquer de telles restrictions » (point 21 de la proposition du 1^{er} juillet 2016, A8-0225/2016, disponible sur Internet : <www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0225_FR.html>).

européenne des droits de l'homme, estimant la jurisprudence de celle-ci « flottante¹²⁶ ». Ils se sont tournés vers le Comité des droits de l'homme qui leur a donné raison en appliquant rigoureusement le principe de proportionnalité¹²⁷. Cette constatation est toutefois demeurée lettre morte pour les ressortissants français, la République des Droits de l'homme la méprisant tandis que la doctrine française la raillait, au mépris des engagements internationaux contractés par cet État¹²⁸.

Or la France adopte chaque jour davantage une « nouvelle laïcité¹²⁹ » qu'il faut bien qualifier d'inhibitrice tant elle étouffe la liberté religieuse¹³⁰.

¹²⁶ GONZALEZ G., « Liberté de religion au sein de l'entreprise », *op. cit.*, p. 61. L'auteur conclut toutefois en estimant que la cause était « loin d'être perdue d'avance » à Strasbourg (p. 81). Au contraire, se fondant sur l'arrêt *SAS c. France* du 1^{er} juillet 2014 et la décision *Ebrahimian c. France* du 26 novembre 2015, où la Cour « invoque clairement un “modèle français de laïcité” sur lequel elle refuse de se prononcer, estimant que les États doivent conserver une grande autonomie dans la détermination des conditions du “vivre-ensemble” », Roseline Letteron estime qu'ils n'avaient « aucune chance de succès » (LETTERON R., « Baby Loup fait le buzz devant le Comité des droits de l'homme », *Liberté, Libertés chéries, Veille juridique sur les droits de l'homme et les libertés publiques*, 28 août 2018, disponible sur Internet : <<http://libertescheries.blogspot.com/2018/08/baby-loup-fait-le-buzz-devant-le-comite.html>>).

¹²⁷ Comité des droits de l'Homme, Constatations adoptées par le Comité en vertu du Protocole facultatif se rapportant au Pacte concernant la communication n° 2662, 16 juillet 2018, CCPR/C/123/D/2662/2015, disponible sur Internet : <https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CCPR%2FC%2F123%2FD%2F2662%2F2015&Lang=en>.

¹²⁸ Voir DELAS O., THOUVENOT M., BEGERON-BOUTINUNE V., « Quelques considérations entourant la portée des décisions du Comité des droits de l'homme », *Revue québécoise de droit international*, vol. 30, n° 2, 2017, p. 1-50 (sp. p. 49) ; HENNETTE VAUCHEZ S., « Pour une lecture dialogique du droit international des droits humains. Remarques sur les constatations du Comité des droits de l'Homme dans l'affaire Baby Loup, et quelques réactions qu'elles ont suscitées », *La Revue des droits de l'homme/Actualités Droits-Libertés*, septembre 2018, disponible sur Internet : <<http://journals.openedition.org/revdh/4643>> ; GONZALEZ G., « Les constatations du Comité des droits de l'homme des Nations unies en 2018 relatives à la liberté de religion en France », *Revue du Droit des Religions*, vol. 9, 2020, p. 175-187.

¹²⁹ Stéphanie Hennette Vauchez et Vincent Valentin ont diagnostiqué l'apparition d'une « nouvelle laïcité », « vaste effort de redéfinition inconsciente ou non assumée d'un principe fondamental de la République et de l'État de droit, retourné en un sens éminemment restrictif du point de vue de la liberté individuelle » (HENNETTE VAUCHEZ S., VALENTIN V., *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris, LGDJ, 2014, p. 20-21).

¹³⁰ « Rapportée à la laïcité, l'inhibition traduit un double phénomène : la censure et pire encore, l'autocensure. D'une part, l'État, par la contrainte, légifère, encadre et cherche en quelque sorte à stériliser l'espace public, muselant de ce fait l'expression de variations au sein de l'agora. D'autre part, l'individu lui-même ne s'autorise plus à afficher ou affirmer ses convictions dans la sérénité et au grand jour. Les tenants d'une laïcité émancipatrice dénoncent les tendances abusivement anticléricales de la laïcité actuelle : “[...] certaines décisions prises par la ‘nouvelle laïcité’ cherchent à rendre l'espace public aseptisé quant à l'expression religieuse” (BAUBÉROT J., *La laïcité falsifiée*, Paris, éd. La Découverte, 2012, p. 143) » (DELGRANGE X., LEROUXEL H., « L'accommodement raisonnable,

La Belgique, de manière plus insidieuse, emprunte le même chemin¹³¹. Il est permis de craindre que cette évolution, non entravée par les plus hautes juridictions pourtant chargées de préserver les droits et libertés, ne contribue à l'estompement de la liberté religieuse face à la volonté de « neutraliser » le monde du travail. Un peu comme si le critère de la religion tombait petit à petit en désuétude dans la directive 2000/78.

bouc émissaire d'une laïcité inhibitrice », in E BRIBOSIA, I. RORIVE (dir.), *L'accommodement raisonnable de la religion en Belgique et au Canada. Comparaison des contextes juridiques, sociaux et politiques*, Bruxelles, P.I.E.-Peter Lang, 2015, p. 203-286, sp. p. 209).

¹³¹ Voir DELGRANGE X., « Faut-il enchâsser la laïcité politique dans la Constitution belge ? », in X. DELGRANGE (dir.), « Les débats autour de l'inscription de la laïcité politique dans la Constitution belge », *Cahier du CIRC*, n° 4, 2020, p. 3-76. Pourtant, le droit belge du travail contient une disposition qui apparaît difficilement compatible avec l'exigence de neutralité assignée à l'employé : « l'employeur a l'obligation [...] de donner au travailleur le temps nécessaire pour remplir les devoirs de son culte, ainsi que les obligations civiques résultant de la loi » (Article 20, 5° de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail). Voir : LINGUELET R., « L'obligation d'aménagement raisonnable pour motif religieux en droit du travail et les ressources du droit du bien-être », *op. cit.*, p. 239-240 ; KÉFER F., *op. cit.*, p. 551-552 et 555-556. Cette disposition, survivance de la loi du 10 mars 1900 sur le contrat de travail, ne s'applique pas au port de signes convictionnels et n'empêche généralement pas les juridictions belges de généralement valider l'imposition d'une neutralité notamment vestimentaire aux employés (Voir la jurisprudence citée par LINGUELET R., « L'obligation d'aménagement raisonnable pour motif religieux en droit du travail et les ressources du droit du bien-être », *op. cit.*, p. 241 ; et KÉFER F., *op. cit.*, p. 567-568).

Spirituality's Breath in Silicon Valley: From Efficiency to Vulnerability

Sophie IZOARD-ALLAUX

Management has to unite the organization around a strong idea, a shared vision, and then manage accordingly. That makes tough demands. In the company of the future there will only be space for believers. Dissenters must look elsewhere.¹

Practices of contemplation and spirituality represent a growing trend in contemporary organizations, and it opens a space for critical theological questioning. Spirituality has become a kind of buzzword, covering a wide range of interests. The notion of spirituality in management is, in itself, a paradox. On one hand, increasingly adopted into corporations, mindfulness is often described as a remedy for workplace's challenges such as constant hurry, interruptions, and stress. The tech industry, for example, has embraced meditation and other mostly Eastern spiritual practices for decades now. Successful leaders like Steve Jobs and Richard Branson openly espoused the importance of these practices in their careers, while Mark Zuckerberg had been traveling to an ashram in northern India to find his own sense of meaning. On the other hand, the increasing interest for spirituality in organizations seems to be explained by an emphasis on performance, in connection with the employees' wellbeing, geared toward knowing one's (deepest) self or soul in order to develop it, and to enhance creativity and productivity. In an extremely competitive environment, organizations may commodify, codify, and regulate not only emotions, but also spirituality.

Following a review of articles taken from the main management journals and the most cited academic works on the subject, over the last twenty years or so, this phenomenon is often presented as a new paradigm. Convoking two seemingly contradictory notions, most management science authors nevertheless describe, with a kind of evangelical zeal, the virtuous effect of workplace spirituality on productivity and organizational performance. However, several scholars started to affirm that in this view, "spirituality," functioning as a political and economic concept, offers the promise of greater profitability.² Such studies rarely examine follower's conformity or the

¹ KUNDE J., CUNNINGHAM B. J., *Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul*, London, Financial Time Prentice Hall, 2000, cite in TOURISH D., COLLINSON D., BARKER J. R., "Manufacturing Conformity: Leadership Through Coercive Persuasion in Business Organizations," *Management*, vol. 12, n° 5, 2009, p. 360.

² SHEEP M. L., "Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations," *Journal of Business Ethic*, vol. 66, n° 4, 2006, p. 357.

coercive and disciplinary aspects of leadership practices. Indeed, overall, most of the literature on leadership fails to address the issue of power.³

This chapter would intend to question the ethical coherence of the spiritual referents in corporations and organizations especially in the case of Silicon Valley companies, and to measure both the misappropriations and promises of these referents. We will try to find a realistic and unbiased way to understand the ambivalent nature of spirituality as it is expressed in those organizations, and its impact on moral challenges of leadership. Not only the ethical problems are important to consider here, but also the dominance of a techno-centered “solutionist” attitude, according to which technologies-linked spirituality are growing, followed by a promise to fix people’s problems in the realm of corporations. Although, the spiritual reference could maintain its effectiveness in this realm, through a lack of epistemological transparency, in a de-traditionalized context that may be perceived as a process of “de-churching”,⁴ and through the filter of the individual subjectivity. Here, one may pertinently ask: what are the pitfalls, fed by a “privatized” approach, a “wellnessed” approach of the sacred, of this so popular self-development centered positive spirituality? In regard of these expressions of spirituality in corporations, can we talk about spiritual regression? What safeguards may be suggested to ensure that leaders do not acquire absolute power and influence within organizations, especially through the shadowed zones opened by spirituality?

To answer these questions, theology may well contribute to the development of a reflective ethics. It may provide a deeper reflection on values and meaning and contribute to our understanding of what we seek, and why. Emerging from this critical analysis, the promotion of an education aiming at responsible and creative ethical-spiritual leadership is proposed, considered as a precondition for innovation. The leadership itself is a form of sense-making. So, how to manage the point of tension between the political and social aspects of the roles and functions of the leader, on one side, and the relation to oneself as a leader, considered as a person, embedded with spiritual affects and emotions, on the other? This question addresses the issue of how the symbolic space of management may be irrigated by the concept of vulnerability. The leader, both tormentor and scapegoat, executioner and victim, has become a divided subject deprived of knowledge about his own logic and by his own logic. Seen as a part of “weak theology,”⁵ vulnerable management would become a condition of responsible decision-making, allowing it to be transformed into deliberation and capacity for action and innovation.

³ TOURISH D., COLLINSON D., BARKER J. R., *op. cit.*

⁴ WOOD B. M., “The Sociology of Spirituality. Reflections of a Problematic Endeavor,” in B. TURNER (ed.), *The New Blackwell Companion to the Sociology of Religion*, Chichester, Wiley-Blackwell, 2010, p. 267-284.

⁵ CAPUTO J., *The Weakness of God: A Theology of the Event*, Bloomington, Indiana University Press, 2006.

From hedonization to hero-worshipping

The spirituality as a powerful tool to build corporate identity

In 1990, Roses described a new paradigm that had begun to develop among managers and executives, which incorporates ideas from quantum physics, cybernetics, chaos theory, cognitive science, and Eastern and Western spiritual traditions. It contains two main components: everything is seen as being interconnected, and a focus on empowering people.⁶ The *Workplace spirituality movement* was born.

Today, many Silicon Valley corporations offer classes in meditation and mindfulness attended by thousands of workers.⁷ Dr. Kathleen Patterson, director of the *Strategic Leadership* program at Regent University's School of Business and Leadership, says it makes sense that corporations promote spiritual practices, for it helps the holistic development of their employees. She spoke with medias⁸ about how fasting can help employees and why more companies are hiring corporate chaplains and spiritual officers. "It detoxes" the body, she says, while insisting on the benefits of applying biblical principles within secular companies. Another example is the *Search Inside Yourself*⁹ training program, followed by more than a thousand Google's employees. In the meantime, another four hundred or so are on the waiting list and take classes like *Neural Self-Hacking and Managing Your Energy*. Google also hold a bimonthly series of "mindful lunches," conducted in complete silence, except for the ringing of prayer bells, which began in 2011, after the Zen monk Thich Nhat Hanh visited the corporation. The research giant even recently built a labyrinth where employees can take walking meditations. It's not only Google that embraced Eastern traditions. All across Silicon Valley, quiet contemplation is seen as the new caffeine, the fuel that allegedly unlocks productivity and gives a creative boost. Classes of meditation and mindfulness

⁶ See ROBINSON S., SMITH J., *Co-Charismatic Leadership: Critical Perspectives on Spirituality, Ethics and Leadership*, Bern, Peter Lang, 2014.

⁷ The *Sequoia Seminars* aimed to promote a secular spiritual gathering. Bringing together Stanford University's students and academic staff, these seminars consisted in sitting in circles, meditating, talking about Jungian psychology and historical Jesus-Christ, and exchanging about feelings, fears and wills. From 1954, it was organized by the business law professor Harry Rathbun and his wife. See GELBER S. M., "Sequoia Seminar: The Sources of Religions Sectarianism," *California History*, vol. 69, n° 1, 1990, p. 36-51.

⁸ SELLS H., *The Spirituality of Silicon Valley*, CBN News, 2016, [consulted on May 2019], available on Internet: <<https://www1.cbn.com/cbnnews/finance/2016/july/the-spirituality-of-silicon-valley>>.

⁹ "Search Inside Yourself teaches emotional intelligence skills through mindfulness practices and the latest in neuroscience. It consists of a two-day in-person session followed by 28 days of practice and online exercises. Search Inside Yourself has been designed to be practical and immediately applicable at work or in your personal life. It has also been shown to help participants improve skills related to leadership, communication, resilience, stress management, empathy and many more" ([consulted on May 2019], available on Internet: <<https://siyli.org/>>).

– where employees learn paying close, nonjudgmental attention – have become usual in many of the region’s most prominent corporations.

The enlightenment engineering: Silicon Valley’s “we can solve everything”

Nevertheless, it is obvious that Silicon Valley’s overstressed workforce, the people themselves, are desperately searching for alternative sources of wellbeing. Inside the famous high tech center’s new non-religion, there is now a consciousness hacking, with a resurgence for consciousness and mind expansion, through an “engineering knowledge to create the tools to get us back in touch with our humanity and to regulate our emotions. [...] We are creating a community of practice and purpose, [involving] spiritual innovation and insight.”¹⁰ This *all-inclusive package* is a combination of neuroscience and imaging research, that definitively locates ecstatic states of consciousness within the human brain, along with nodes to data about how to get there. Silicon Valley’s “*We can solve anything*” mindset champions the notion that people can find ways for wellbeing, productivity, improvement of their skills.¹¹ “I saw the pinnacle of spiritual attainment and I thought, ‘That does not need to be religious. That can be scientific’. And I wanted to create the technology to get there,”¹² says an old former MIT roboticist. Much of it is based on the ancient Greek notion, and reports, of *ecstasis*.¹³ In fact, it is a mixer for technologists, futurists, entrepreneurs and venture capitalists trying to turn consciousness hacking into a multi-billion-dollar business on a par with the fitness industry.

***Promoting mystic perspectives: spiritual gifts for selfish gain, or to manipulate compliance?*¹⁴**

Considering academic research in this field, one may observe that much of the literature has accepted, with an almost “evangelical zeal” and without much critical explo-

¹⁰ Mickey Siegel, 35-year-old former MIT roboticist, who founded the *Consciousness Hacking MeetUp group* in San Francisco in 2013, in GRAY K., “Inside Silicon Valley’s New Non-religion: Consciousness Hacking,” *Wired*, November 2017, available on Internet: <<https://www.wired.co.uk/article/consciousness-hacking-silicon-valley-enlightenment-brain>>.

¹¹ Part of Sequoia Seminars, through the engineer Harman lectures at the Stanford Systems Engineering Department, young business majors, engineers and social scientists could acquaint about “Eastern” religious traditions. See GELBER S. M., “Sequoia Seminar: The Sources of Religions Sectarianism,” *California History*, vol. 69, n° 1, p. 36-51.

¹² GRAY K., *op. cit.*

¹³ Which has been developed by Heidegger in *Being and Time*. See KRELL D. F., *Ecstasy, Catastrophe: Heidegger from Being and Time to the Black Notebooks*, Albany, SUNY Press, 2015.

¹⁴ BOJE D., “Critical Theory Approaches to Spirituality in Business,” in J. BIBERMAN, L. TISCHLER (ed.), *Spirituality in Business*, New York, Palgrave MacMillan, 2013, p. 161.

ration, that spirituality in workplaces is good for employees and organizations.¹⁵ The “workplace spirituality movement” is widely acknowledged to be “win-win-win: good for the employee, good for the employee’s coworkers, good for the organization.”¹⁶ Organizations may commodify, codify, and regulate not only emotions but also spirituality.

In this line of thoughts, one may find in a blog about the spirituality of Silicon Valley:

What’s it like to be a mystic, a monk or nun in everyday life? If we climb up a few thousand feet and peer down at Silicon Valley’s efforts, the answer can be, ‘It’s confusing, and all over the map.’ [...] In the high-tech world, it can be exciting and trippy to ride the wave of making centuries of teachings seemingly obsolete overnight. It seems to be that any counter-voice to all this is dismissed by people who’ve already figured out all the objections and moved on.¹⁷

As the authors says, the new mystical people in Silicon Valley could talk about themselves in the following way: “We are, in a sense, a non-religious monastery that is deeply religious about the sacred.”¹⁸

The more the high-tech industry seems to embrace spirituality, higher the price of spirituality’s tag becomes. Vipassana is traditionally offered by donation, and the retreats are technically available to everyone. But other popular getaways for the Silicon Valley’s crowd, like Esalen, a popular fifty-year-old private retreat,¹⁹ can mean spending thousands of dollars on the spiritual journey. Of course, the more high-tech companies increase the promotion of meditation and spirituality, the more they also stand to gain from their own shiny version of “superconsciousness,” or highest spiritual

¹⁵ See: GIACALONE R. A., JURKIEWICZ C. L., “Toward a Science of Workplace Spirituality,” in R. GIACALONE, C. L. JURKIEWICZ (ed.), *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, London/New York, Routledge, 2004/2015; and MITROFF I. I., DENTON E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, San Francisco, Jossey-Bass, 1999.

¹⁶ LIPS-WIERSMA M., DEAN K. L., FORNACIARI C. J., “Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement,” *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n° 4, 2009, p. 288-300.

¹⁷ WALTER M., “The Mystic in Silicon Valley,” January 24, 2018, available on Internet: <<https://medium.com/dude-jitsu-for-everyday-life-leisure/the-mystic-in-silicon-valley-5f8741ce7d2e>>.

¹⁸ *Id.*

¹⁹ This centre was created in 1962 in the Bay Area by two “Eastern” philosophy and psychology students, Richard Price and Michael Murphy. Being a venue of intense interplays between individuals’ self-knowledge issues and scientific knowledge, most Esalen workshops promoted a fusion of science and faith, and discussed the dynamic convergence of technological experimentation, as well as cybernetic theory. Since the foundation of the Esalen Institute, appreciation of experience-centered spiritualities has indeed inspired numerous other attempts to study the neural correlates of ASC induced by meditation. See ARONOV M., “(Micro-) ‘Psychedelic’ Experiences: From the 1960s Creativity at the Workplace to the 21st Century Neuro-Newspeak,” *Ethnologie française*, vol. 176, n° 4, 2019, p. 701-718.

potential²⁰: “It’s about putting Silicon Valley back in their bodies... Everybody’s got a soul. It’s about finding it.”²¹

Even though corporate spiritual discourse often emphasizes the liberation of the workers,²² its appeal to employee values, to their search for meaning in life, and their motivations in the context of work, may result in the colonization of their private life, a kind of “anesthesia” of their inner own life. Little by little, one may observe a confusion between selected personal change and suffered personal change within the organization.²³ Carrette and King showed that spirituality is a “cultural addiction,” a kind of antidote to shallow materialism and individualism, and a way, in the last few decades, to embody the privatization of traditional religions in the corporate realm.²⁴ Presented in this abstract, ahistorical way, meditation and brain research on attention-mechanisms are becoming a value-free and positive prescriptive theory, that help management creating a successful enterprise applicable anywhere in the world.²⁵

The illusion of spiritual corporate achievement

Despite the promotion of mindfulness and programs like *Search Inside Yourself*, Google’s employees have also complained of being overworked and unimaginably stressed. Replacing safer and healthier work standards with meditation is just another way, it seems, of turning an industry-wide issue into an individual problem. Through the prism of performance, this spiritual search may constitute a risk of maintaining the dream of a Promethean man, which does not allow fragility and vulnerability anymore. All lessons in the program are based on the most up-to-date scientific research, particularly from the fields of psychology, business, and neuroscience.²⁶ According

²⁰ The meditation and mindfulness “industry” was worth one billion in 2015, according to Fortune, with dozens of meditation apps and services.

²¹ Bodhi Kalayjian, Esalen baker and masseuse, former Google chef. BOWLES N, “Where Silicon Valley Is Going to Get in Touch With Its Soul,” available on Internet: <<https://www.nytimes.com/2017/12/04/>>.

²² See, for example, Maslow’s works on “peak-experiences” and what he described as a process of “narrowing of consciousness” and “giving up the past and the future.” MASLOW A., “Religious Aspects of Peak-experiences,” in W. A. SADLER (ed.), *Personality and Religion: The Role of Religion in Personality Development*, New York, Harper & Row, 1970.

²³ See MARQUIS N., *Du bien-être au marché du malaise : la société du développement personnel*, Paris, Presses universitaires de France, 2014.

²⁴ CARRETTE J., KING R., *Selling Spirituality: The Silent Takeover of Religion*, London/New York, Routledge, 2005.

²⁵ See ARONOV M., *op. cit.*

²⁶ “So, say you decided to have a board meeting and you hook everyone up to a headband and a heart-rate sensor, to get into a state of coherence. [...] You get people out of their ego states and into a group state, thinking as one”, says a CEO, co-founder of Brilliant Elixir, which offers guests Herbal MoonShine. The perpetuation of such assemblage of Zen-techniques and “psychedelic experiences”

to Davies,²⁷ the contemporary notions of happiness, spirituality, and well-being are warped by the forces of numerous governmental and business institutions, to make happiness, as a concept, becomes something that promotes consumption and political docility. The author considers that psychologists have used other units to measure happiness such as money, dopamine, and body language. Using a wide range of methodological issues which have to be considered, and in some cases traded off, when attempting to measure subjective well-being ultimately, through surveys in a way that produces high-quality and comparable data, reduce happiness to a simple utility.²⁸ Davies warns that the continued expansion of mass surveillance, targeted advertising and psychological profiling is leading to a society in which individuals' emotions are constantly being manipulated by state and corporate forces in a way to bring them to be politically docile and economically efficient.

The promotion of this psychological perspective is leading to greater amount of mental health problems, alienation, and manipulation by political and economic elites. The combination of "Eastern" spirituality and politico-economical rationales, presenting different models of individuality and physical embodiment,²⁹ has either been imposed on the individuals or internalized as a tool of governance, through the growing influence of experts' advices within private life. Stripping practices (such as mediation, mindfulness, etc.) of their contexts mean stripping them of their power and authenticity. Well-being would then become a moral virtue, spiritual success, a skill to acquire.³⁰

As Willmott says, we can consider that it is surely self-evident that these "new values" are also good values.³¹ After all, who is going to defend hyper-rationalism, inflexibility or negative value-added? It is precisely because it is difficult to question

can be traced further in the sphere of organizational management and at its margins. GRAY K., "Inside Silicon Valley's New Non-religion: Consciousness Hacking," available on Internet: <<https://www.wired.co.uk/article/consciousness-hacking-silicon-valley-enlightenment-brain>>.

²⁷ DAVIES W., *The Happiness Industry: How Government and Big Business Sold Us Well-Being*, London/New York, Verso, 2016.

²⁸ See *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*, available on Internet: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK189566/>>.

²⁹ According to several authors, Maslow's models of individuals' fulfilment had indeed rapidly become an applied discipline, rather than remaining an explanatory model. See ARONOV M., *op. cit.*

³⁰ For example, Berkeley University delivers the *Science of Happiness at Work Professional Certificate Program*, where "[...] you will learn the hallmarks and benefits of a happy workplace, and you'll come away with concrete, research-based strategies you can implement – individually or in teams – to boost your own emotional well-being, support the well-being of colleagues and employees, and foster a workplace culture of happiness," [consulted on June 2019], available on Internet: <https://ggsc.berkeley.edu/what_we_do/online_courses_tools/the_science_of_happiness_at_work>.

³¹ WILLMOTT H., "Renewing *Strength*: Corporate Culture Revisited," *Management*, vol. 6, n° 3, 2003, p. 73-87.

what is pursued in the name of the “well-being new values” that critical thinking is invoked to scrutinize it.

Impact on leadership studies

Accordingly, we could suggest that the Silicon Valley’s spiritual paradigm is linked to what has been defined as “corporate culturism,” which means:

[The aspiration] to extend management control by colonizing the affective domain – the hearts as well as the minds of employees – in an innovative, oppressive and paradoxical manner – by claiming to extend their practical autonomy [...]. The implicit intent of corporate culturism [...] is to establish monocultures in which choices and decisions are made within a normative framework of core values that are established, or at least sanctioned, by management.³²

If leaders and managers have much “know-how,” they often lack the “know-why” of their actions. The problems we are confronted to are so fundamental that we need first to elucidate the basic conditions for the possibilities of responsible moral behavior, and this cannot be articulated merely in rational terms.

Perils and illusions of a “divine” leadership

Indeed, while extending leaders’ and managers’ power into the affective domain, corporate culture promotes a “monoculture” in the workplace, grounded on spiritual ideology, to create or even impose a new worker identity and significantly limit dissent in the workforce. Therefore, the coaching specialist David Rock focuses his research around the neurophysiology of the workers – notably “the quality and quantity of attention [employees] paid to a new idea. [...] [as well as around leaders’ abilities to create] an environment that enables them to command an employee’s complete attention.”³³ Here, the practice of meditation is openly linked with the foundations of the classical theory of the free market economy:

[t]his ability to remain cool and rational under pressure is what the great economist Adam Smith called the “impartial spectator” perspective. It’s also known as self-awareness. Meditation is one way to build this impartial spectator, but it can also be developed in everyday life, for example, by paying attention to the relationship between how we feel and what we do. [...] In other words, utilizing the

³² *Ibid.*, p. 76-77.

³³ ROCK D., SCHWARTZ J., “Why Neuroscience Matters to Executives,” *Strategy+Business*, 2007, [consulted on January 2021], available on Internet: <<https://www.strategy-business.com/article/li00021?gko=0185>>.

impartial spectator perspective can help quiet the brain. This, in turn, allows the brain to be more efficient at recognizing and processing external events.³⁴

By means of blurring the language, the relations of struggle and power serving the strategic whole hide behind themselves modes of conviviality. One may observe that certain manifestations of workplace spirituality and spiritual leadership theory (SLT) can be understood, as continuing a well establish trajectory, within utilitarian approaches to organizational behavior.³⁵ It represents the latest turn of a wheel, that positions organizational subjects within discourses of power and governmentality, promoting a rhetoric which connects a highly attenuated version of “spirituality” with organizational performativity.³⁶

This phenomenon can particularly be observed if we investigate the subjective influences on the process of career transition, where researchers have demonstrated that a leader can live a real spiritual epiphany.³⁷ Moreover, leaders’ and followers’ roles are constructed through social interactions. For instance, the glorification of a leader, considered as a high priest of postmodernism, is not only due to an objectively observable quality of the leader, but it lays principally on the attribution of leadership qualities by numerous group members, who place themselves in the role of followers.³⁸ Which factors can cause people (followers) to put too much power in the hands of leaders? The followers themselves are characterized by numerous ambiguities, tensions, and contradictions.

Today, the intense thirst for search related to existential needs, meaningful life, and work also creates a context favorizing near-messianic expectations toward leaders, who may be seen as spiritual guides, occupying the place left vacant by religions (particularly in secular Europe). Such “romance of leadership”³⁹ functions as a myth that naively attributes great powers to leaders, and it opens the door to manipulative charisma.

³⁴ *Id.*

³⁵ See CASE P., GOSLING J., “The Spiritual Organization: Critical Reflections on the Instrumentality of Workplace Spirituality,” *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol. 7, n° 4, 2010, p. 257-282.

³⁶ LYOTARD J.-F., *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

³⁷ VOYNNET-FOURBOUL C., *Diriger avec son âme : leadership et spiritualité*, Strasbourg, Éditions EMS, 2014.

³⁸ See FLEMING P., SPICER A., “Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance,” *Organization*, vol. 10, n° 1, 2003, p. 157-179; BARENTSEN J., *Emerging Leadership in the Pauline Mission: A Social Identity Perspective on Local Leadership Development in Corinth and Ephesus*, Eugene, Wipf & Stock, 2011, p. 137.

³⁹ See MEINDL J. R., “The Romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach,” *The Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 3, 1995, p. 329-341.

Several authors, particularly in the field of critical management studies, have challenged the belief that, to borrow the expression used by Knights and McCabe,⁴⁰ leaders can be compared to “masters of the universe.” This other form of “speculative bubble” is based on the idea that some managers believe to be able to predict and manage the future, whatever it may be. But the experience of the 2008 financial crisis, to give a prominent recent example, had demonstrated the limitations of such assumptions. Similarly, Alvesson and Gabriel⁴¹ have identified and criticized a false conception of “grandiosity,” manifested in the use of certain expressions which are common currency in academic discourses regarding organizations (for examples: “vision,” “missions,” “best practices,” etc.), and which instils a deadening lack of critical reflection at the expense of the actual performance of their organizations, which in turn are left powerless to avoid the disasters associated with managerial narcissism.

An increasing number of scholars have started to identify this lack of critical, systematic examination. Case et al. highlighted how the secularization of the theological concept of *theoria*⁴² defines in a profound manner the limits and possibilities of thinking and theorizing work in organizations. Moreover, they criticized prior researchers for defining and measuring spirituality in ways that reduce, miss, and largely negate the phenomenon, and viewing spirituality in terms of its relational performance. Abusive practices emerge around the two dimensions of “instrumentality”⁴³ and “control,”⁴⁴ and include seduction, evangelization, manipulation and subjugation, upon followers with deficient *egotic* support. In some respects, it could be compared to sectarian mechanisms. At least it appears as a new form of “narcissistic shepherding”⁴⁵ adapted to the hypermodern individualism and organizational world. The structure which gives them these advantages could also deprive them of critical reaction from the followers, in

⁴⁰ KNIGHTS D., MCCABE D., “‘Masters of the Universe’: Demystifying Leadership in the Context of the 2008 Global Financial Crisis,” *British Journal of Management*, vol. 26, n° 2, 2015, p. 197-210.

⁴¹ ALVESSON M., GABRIEL Y., “Grandiosity in Contemporary Management and Education,” *Management Learning*, vol. 47, n° 4, 2016, p. 464-473.

⁴² CASE P., FRENCH R., SIMPSON P., “From *Theoria* to Theory: Leadership without Contemplation,” *Organization*, vol. 19, n° 3, 2012, p. 345-361.

⁴³ BENEFIEL M., “Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science,” *Organization*, vol. 10, 2003, p. 383-391; CAVANAGH G. F., “Spirituality for Managers: Context and Critique,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n° 3, 1999, p. 186-199; CASE P., GOSLING J., “The Spiritual Organization: Critical Reflections on the Instrumentality of Workplace Spirituality,” *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol. 7, n° 4, 2010, p. 257-282.

⁴⁴ BELL E., TAYLOR S., “The Elevation of Work: Pastoral Power and the New Age Work Ethic,” *Organization*, vol. 10, 2003, p. 329-349; BIBARD L., “Qui veut faire l’ange fait la bête,” *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, n° 47, 2013, p. 279-298; TOURISH D., *The Darkside of Transformational Leadership. A Critical Perspective*, New York, Routledge, 2013.

⁴⁵ FOUCAULT M., “Omnes et Singulatim”, in *Dits et Écrits*, t. IV, Paris, Gallimard, 1984, p. 134-161.

this totalitarian regime of managerial control.”⁴⁶ Coercive persuasion is rooted in the imbalance of power between key organizational actors, and is reproduced through the emphasis on followers' identity. Spiritual vision would be intended to establish cultures that lay on uniform values, beliefs, attitudes, and behaviors, and in which alternative discourses are marginalized and suppressed.

Today in Silicon Valley, it is no longer possible to apply mere situational approaches that focus only on tasks and overstressed people. The combination of absolute dependency to a company, and the endeavor to elevate the self to heroic proportions, do not allow the leader to find himself in the process. The risk for spiritual leadership would be to become part of an economy that is structurally infantile, which oscillates between an anguish of powerlessness and a saving feeling of what “must” be done. In this perspective the leader is condemned to cherish nothing more than a false image of himself. This narcissism is further reinforced by the organization, which could behave as pseudo-religion, and in some instance does not hesitate to nourish the human desire of immortality, giving to individuals the illusion that they belong to a mystical community that transcends the limit of their finitude and mortal beings. This tendency can also be observed through the transhumanist current.

Diagnosis: the paradox of leadership

From this perspective, one may argue that there is a paradox in contemporary leadership studies: on the one hand, situational theories flourish, while on the other, personality traits and personal skills are being asserted as crucial for leadership. How this paradox can be overcome? As Barensten says,

[a] focus on spirituality in the workplaces involves a delicate balance between a holistic concern for the workers and the organizational need to produce results. This balance is difficult to maintain, and the corrupting influence of spiritual powers would suggest that the balance easily tips in the wrong direction.⁴⁷

According to Verstraeten,⁴⁸ there are at least four reasons why leadership has become problematic. The first one is the loss of meaning, linked to the impoverishment of the language. The second inhibitory factor is a kind of schizoid approach promoted by leadership, which highlights the difference between role integrity and integral integrity. The third point is the alienation and the illusion of an empty subject, which means the world, in which managers and leaders dwell, cherishing the illusion that they

⁴⁶ FLEMING P., Spicer A., *op. cit.*, p. 177.

⁴⁷ BARENSTEN J., “A Call to Faithfulness: Spirituality as an Ambivalent Resource for Innovation,” in P. NULLENS, J. BARENTSEN, *Leadership, Innovation and Spirituality*, Leuven/Paris/Walpole, Peeters, 2014, p. 127.

⁴⁸ VERSTRAETEN J., “Responsible Leadership beyond Managerial Rationality: The Necessity of Reconnecting Ethics and Spirituality,” in G. FLYNN (ed.), *Leadership and Business Ethics*, Dordrecht, Springer, 2008, p. 131-146.

can use their mechanisms of control, in order to manipulate people's behavior in line with functionally determined goals, while forgetting that they too are the victims of an anonymous form of discipline. The fourth factor is the manipulation of soul, which means the illusion of being divine, and the attempt to escape "existential emptiness," combined with mimetic attitudes.⁴⁹

A reflection about the issues of personal development and about the search for meaning in a good life, with and for others, should not lose sight of the problems related to social justice and equity. How could we find a way to tap into the higher reaches of human genius and motivation, and, at the same time, to tap into people's "unique personal significance"⁵⁰ to serve the common good?

The benefits of reconnecting ethics and spirituality

In this context, we would like to know the preconditions and conditions of an "ethical-spiritual" behavior, which can generate the basic principles for the moral responsibility of a spiritual leadership.⁵¹ While it is true that the places of spirituality have moved, it seems essential to accompany these seekers to the new spiritual places, in what Dumas calls "the theological space in the midst of human existence",⁵² where heritage and project, meditation and performance, prayer and claim interweave.

Spiritual leadership: back to reality

The issue of conformity and its relation to leadership is relatively overlooked in the literature. Individual identity is a fluid and multi-faceted construct formed in the context of conformity and resistance. The development of new strategies for bringing together spirituality and business ethics are crucial and form an important recommendation for leadership theory. If spirituality was first introduced in business as a resistance,⁵³ today, the search related to existential needs also creates a context where recourse to spirituality is a matter of survival. In this respect, corporate well-being is above all an emotional commodity whose economic value can be increased in an economy of experience. It

⁴⁹ See AUBERT N., "Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet ?", *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 13, n° 1, 2012, p. 17-30.

⁵⁰ COVEY S. R., *The 7 Habits of Highly Effective People: Positive Lessons in Personal Change*, New York, Simon & Schuster, 2013.

⁵¹ Charles Taylor lays out a system of thoughts and morals that connect our search for self-realization with our desire towards self-creation. It means a more aesthetic and moral satisfying approach to life as a whole. See TAYLOR C., *The Ethics of Authenticity*, Cambridge, Harvard University Press, 1992.

⁵² DUMAS M., "La spiritualité aujourd'hui : entre un intensif de l'humain et un intensif de la foi," *Théologiques*, vol. 18, n° 2, 2010, p. 209.

⁵³ See WEIL S., *L'enracinement. Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, Paris, Gallimard, 1949/2009.

favorizes near-messianic expectations from leaders and reinforces a top-down structure in the corporate world.

The question addressed to spirituality today is not how can we change people, but instead how organizations could reflect in a better way the whole human being? How can we think of the inscription of spirituality in the service of leadership, not understood as a “plus,” an “elsewhere” or a constraint, but as a movement of existence, which carries the individual in search of fullness towards what is given and what is lived.⁵⁴ That is a spirituality that would invite to a loyal confrontation with reality, rather than a forward flight in order to circumvent conflictual situations. What safeguards could be implemented to ensure that leaders do not acquire absolute power and influence within organizations, considering themselves as heroes and even gods rather than servants, especially through the shadowed zones open by spirituality? According to the approach adopted here, individual stakeholders can work towards a purpose that is an end, and not only toward profit, considered from this perspective as a mean. One important aspect of responsible leadership can be described as wisdom, as the integration of knowledge and experience in a way that not only benefits the leader, but also other members of the workforce. Paul Ricœur's book, *Soi-même comme un autre*⁵⁵, demonstrated that a moral subject is not merely a completely autonomous, or self-sufficient identity (a self, *ipse*) that is configured in a permanent interaction with an otherness: “*for the self and for and with others.*”⁵⁶ Wisdom enables leaders to make a distinction between maximizing results and reaching the optimum of a person: themselves and their followers. This act of breaking means to take the height, with humility, to avoid a biased managerial discourse, and to transform it into a creative discourse of meaning, which could go as far as the break with the official discourse of the organization.

This new status legally lifts, at the core of the firm, the hardwiring of the instrumentalization of persons working within and with the organization. The gains of meditation and contemplation have to be considered not as an escape from the work, but in order to reach one's interiority, looking at weaknesses and limitations, and opening the way of new meaning and vision. This dimension of spirituality in the workplace is playable, if the leader is aware of the risks of the exploitation of spirituality for ideological control, and of the illusion he can maintain about himself; and so, by the illusion of improved listening, transparency, and attention. The person who is able to look at his or her own limitations will also be more likely to recognize the vulnerability of others and will deal with others differently. And when people deal with another differently, ultimately the organization where they work will change. This requires the habit of continuous self-reflection.

⁵⁴ See JACQUEMIN D. (ed.), *Besoins spirituels : soins, désir, responsabilités*, Namur, Lumen Vitae, 2016.

⁵⁵ RICŒUR P., *Soi-même comme un autre (L'ordre philosophique)*, Paris, Seuil, 1990.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 53.

Confrontation with vulnerability

Conversely, we question how the symbolic space of leadership could be irrigated by the concept of vulnerability. Part of the current of “weak theology,”⁵⁷ vulnerable leadership, overcoming the blindness of heroic requirements of contemporary’s leaders, becomes a form of leadership that would assume its fleshly, relational, and therefore vulnerable part.⁵⁸ We will expose how, from the basic characteristics of this weakness, a new and revolutionary vision of spiritual leadership could emerge, how this perspective can nourish an ethic of consideration, in response to the call of others, with perhaps some difficulties, or ambiguities.

What could be the meaning of such a detour through postmodern theology for current organizational studies? Like Caputo, for whom God, “the supreme ‘*oikonomos*,’ cannot be thought of as a ‘super-being who out-knows, out-wills, out-does, out-powers, and out-exists every entity here below, a higher super-entity,”⁵⁹ perhaps we ought to re-examine the range of influence of leadership, considering this responsibility, this paradox and this non-power that essentially constitute its activity. As our models and our representations cannot always adequately measure the potentialities of the future, should we reconsider what we are entitled to expect from leadership against the yardstick of the truly philosophical approach that was first proposed by the ancient Greeks’ philosophy, further developed by theologians from the Middle Age down to the present days? In short, might we not try to imagine a form of weak management that would assume its share of negativity and vulnerability? It implies that the moment of self-emptying (*kenosis*) leads to a characteristically painful phase: the confrontation with the self as a mortal and finite being.

This process of philosophical and symbolic reflection allows us to appreciate the central importance of factors which are unknown, unlimited or not easily quantifiable. In this respect, leadership and management cannot remain aloof from the problems of life, from the human and social capacities which are at the very root of management’s power. Fundamentally, the role of negative capabilities is to force us to confront our difficulties, our limitations and, occasionally, our concerns, in order to overcome them when the opportunity arises.⁶⁰ In this worldview, possessing power means having the ability to resist it, sometimes even revealing a certain powerlessness, a form of abne-

⁵⁷ CAPUTO J., *op. cit.*

⁵⁸ As stated by Maillard: “[l]’introduction plus ferme de la vulnérabilité dans la réflexion anthropologique n’a pas pour objectif de supplanter ou d’évacuer la notion d’autonomie. Elle vise à compléter une conception de l’homme jugée partielle, et, dans le même temps, à proposer une conception plus réaliste du sujet autonome », MAILLARD N., *La vulnérabilité. Une nouvelle catégorie morale*, Genève, Labor et Fides, 2011, p. 18.

⁵⁹ CAPUTO J. D., *La faiblesse de Dieu : une théologie de l’événement*, Genève, Labor et Fides, 2006/2016, p. 39.

⁶⁰ DESLANDES G., “Weak Theology and Organization Studies,” *Organization Studies*, vol. 41, n° 1, 2020, p. 127-139.

gation which is crucial to the proper exercise of this power (where people are often asserting a force of which they know they are not truly capable).⁶¹ In fact, the notion of “negative capabilities” opens up the possibility of a conceptual vision of leadership in which “weakness” has a central role to play, moving away from the traumatic consequences liable to the results-only approach of the exclusively strength-focused models identified and criticized by Knights and McCabe.⁶² This conception breaches the fantasy of total management, the conception of a “super powerful” leader.

The term “weak signal” is interesting in this regard. It constitutes a form of attention to others and to events that is characteristic of “weak” management, which is not situated in a framework where instrumental and strategic thinking appear dominant in every sense. Remaining attentive to “weak signals” is a matter of fundamental importance in order to truly understand what is going on within an organization and how events are shaped by informal, or even invisible forces.

It is a manager’s responsibility to demonstrate prudential judgement when handling business, and this prudence may not always fit within the boundaries of a hypothetical/deductive approach, a contradiction which was considered by the first thinkers to approach management from a theoretical perspective. Aristotle, in particular, puts *phronesis* at the heart of his thought. One might conceive it as a form of critical wisdom, held by an individual whose ambition is to constantly improve and progress, realizing his or her potential by approaching life as a permanent apprenticeship (a never-ending learning process which does not simply stop when a new qualification is obtained). This spirit of prudence is also an opportunity for managers to renounce the philosophy of obedience (to rules, to habits, even to superiors), privileging a philosophy based on responsibility. Consequently, Silicon Valley’s spiritual business should be oriented toward people and their development. The application of these concepts requires that workers can share in the responsibility and creativity of the work process itself, and feel that they are working for themselves, while being aware of cooperating to the common good.

On a deeper level, if the attitude adopted by leaders is so crucial to “weak” management, it is because putting the Other at the very heart of organizational management is a priority. Hence, this is the reason why so many studies focusing on relational leadership or servant leadership⁶³ accord such a central importance to the presence of the Other. To formulate this position more boldly, “weak” managers must be able to consider the vulnerability of others and make it a driving force within their organization. Vulnerability, as a resource in leadership and within the workplace, can impact

⁶¹ DeLONG T. J., DeLONG S., “The Paradox of Excellence: High Achievers Are Driven and Ambitious – So Why Do They Often Get Stuck in their Careers,” *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 6, 2011, p. 119-123.

⁶² KNIGHTS D., MCCABE D., *op. cit.*

⁶³ GREENLEAF R. K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York, Paulist Press, 2002.

the entire culture and creativity of a team. It is a strength that should be harnessed as it can increase outputs and also create a place for courage and innovations within the organization. In practical terms, this empathy towards others is what we know as hospitality,⁶⁴ which exists above considerations of self-interest and reciprocity and can be considered in a certain sense as the opposite of hostility. This is the categorical imperative of “weak” management, its founding principle, and the source of its power to persuade and include. The challenge is therefore to make organizations “hospitable.”

Learning to accept one’s limitations by accepting one’s own limitations, then opens the door to a leadership that can think right, deliberates as closely as possible, prevents the worst and avoids the suffering inflicted on man by man. This acceptance of the limit is not an obstacle to the success of management: it is not a scuttling of oneself, since it is part of the aim of a good life. From this perspective, when leaders take off their *mask of glory*, they regain their rightful place. Their representations of others and of them, and their aspirations are no longer those of *homo æconomicus*, whose unlimited desire for recognition is born out of inner emptiness and the loss of any spontaneous relationship to the common world. Then, consideration, the sense of cooperation and the desire to protect life replace the desire to impose oneself by crushing the others.

In terms of research, and since it concerns the spiritual conception developed by management studies, this essay suggests new possibilities for future studies, particularly on the question of power. Can we envisage a power that is not only rooted in its (mainly symbolic) properties? While vulnerability continues to be highlighted as a desirable leadership characteristic in empirical and popular literature,⁶⁵ there is a lack in the academic literature regarding what determines a leader to being more vulnerable. But have we sufficiently investigated the relations that might exist in contemporary organizations between external displays of power (mainly in postures, discourses, and images), power as it is experienced internally, and real power? It might therefore make sense to think about the notions of success and failure, glory and illusion, in relation to “weak theology.” This could be the source of a wisdom that could enable leaders to make a distinction between maximizing results and reaching the optimum of a person and a team. This act of breaking means to take the height, with humility, to avoid a biased managerial discourse, and to transform it into a creative discourse of meaning, which could go as far as a break with the official discourse of an organization.

⁶⁴ DESLANDES G., *op. cit.*

⁶⁵ For examples, see: NIENABER A.-M., HOFEDITZ M., ROMEIKE P. D., “Vulnerability and Trust in Leader-Follower Relationships,” *Personnel Review*, vol. 44, n° 4, 2015, p. 567-591; PAPAUX E., “The Role of Vulnerability in Supervision: From Pain to Courage, Inspiration, and Transformation,” *Transactional Analysis Journal*, vol. 46, n° 4, 2016, p. 331-342; SCANDURA T. A., PELLEGRINI E. K., “Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 15, n° 2, 2008, p. 101-110; and BROWN B. *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*, New York, Gotham Books, 2012.

The courage to be: prophet rather than hero

Vulnerability and leadership go hand in hand. Both require taking the risk of stepping forward and showing up in a forum that exposes the person. As Brené Brown says, “in our culture we associate vulnerability with emotions we want to avoid such as fear, shame, and uncertainty. Yet, we too often lose sight of the fact that vulnerability is also the birthplace of joy, belonging, creativity, authenticity, and love.”⁶⁶ Spiritual's path is the difficult path of “letting go” of such emotions or illusions of security. It is a call to try something new, to deal with the discomfort and to consider failure as an option or an eventuality. It requires courage. Not the courage of heroes, but the willingness to take a risk,⁶⁷ which has to be based on truth, guided by prudence (Aristotle's *phronesis*) and drive by and towards love. Taking risks imply vulnerability: it requires a journey and means to take a step towards the unknown. In this context, vulnerability can be defined as a willingness to be transparent and emotionally exposed in relationship with other individuals, with the possibility of being hurt or attacked. Vulnerability is considered as a choice of the leader and can only be experienced in communion with others.

A turnabout is thus made possible from the mimetic existence, a way of dealing with others rooted (and easy to manipulate) in an appeal, a thirst for confirmation, to a life grounded in an authentic freedom, a “*vivre pour l'autre*.” Hence the connected narratives work against the “dominance of single narratives,” in order to create a community at work which reminds that spirituality is more about relations than about rational conceptions and oceanic feelings, and cannot be limited to the search of harmonious security, but must be conceived as a calling to change the world.

A servant and prophetic leader

In this perspective, access to his own vulnerability and interiority for the leader must be followed by practical implications. Charisms such as wisdom, understanding, prophecy and discernment extend the spirit's hermeneutical role to the interpretation of managerial situations.⁶⁸ These gifts provide fresh ways of understanding situations that extend well beyond reasoning. Stimulating the imagination is a mean by which spirit

⁶⁶ BROWN B., *The Power of Vulnerability: Teachings of Authenticity, Connection, and Courage*, Boulder, Sounds True, 2012. Brené Brown, Ph.D., LMSW, is a research professor at the University of Houston Graduate College of Social Work. She has spent the past decade studying vulnerability, courage, worthiness, and shame. Her 2010 TEDxHouston talk, on the power of vulnerability, is one of the most watched talks on TED.com (available on Internet: <<https://www.youtube.com/watch?v=X4Qm9cGRub0>>).

⁶⁷ See NIENABER A.-M., HOFEDITZ M., ROMEIKE P. D., *op. cit.*

⁶⁸ See MILLER K. D., “Organizing with the Spirit,” *Christian Scholar's Review*, vol. 46, n° 3, 2017, p. 213-232.

may stimulate interpretation and suggest creative responses in practical situations.⁶⁹ The hermeneutical role of the spirit responds to our basic need for understanding and guidance in complex and uncertain situations. Truth telling, stewardship, hospitality, justice, forgiveness, peacemaking, encouragement, mentoring and service encompass key aspects of leadership and suggest a more effective management approach in organizations.

Through connections to practice, theologically informed theories can support profound changes in organizations.⁷⁰ Discussions in the management literature often locate spirituality in organizational members, thereby limiting spirituality to a social or psychological phenomenon as we have seen above. Such an anthropological position on spirituality differs from a relational spirituality centered on a divine-human encounter. To claim that leaders' spirituality influence organizations falls short of claiming that Spirit is active in organizations; the former is a sociological claim, the latter a theological one. Relational spirituality is a social phenomenon, but not merely so. A managerial spirituality, informed by pneumatology, expresses ongoing relationship with the Spirit, through practices affirming that the Spirit accompanies, guides, and enables those involved in the interpersonal process of organizing.

Conclusion

Here, leadership and management will enter an eschatological perspective. Corporate spirituality leads us to detect a *sign of the times* and it is our duty to analyze it carefully, with theological sensibility, in order to offer a wise and generous response. That is to say that a leadership cannot remain aloof from the problems of life, from the human and social capacities which are at the very root of management's power. True enough, spirituality is able to drive people to achieve great accomplishments together and generate impressive innovative creativity. The purpose of spirituality is not to transcend the self, but to serve the other, around three complementary constructs: purpose, sense-making, and coherence.⁷¹ Now, a responsible leadership has to reconnect its *vita contemplativa* with its *vita activa*, which mean the capacity for connection to both reality and transcendence at the same time. Rather than being a hero, it requires from the leader a prophetic imagination, to find the voice of the truth and ways to turn toward humanity in the fullest sense. And when people deal with others differently, ultimately, the organization where they work will change.

⁶⁹ See MCINTYRE J., *The Shape of Pneumatology: Studies in the Doctrine of the Holy Spirit*, Edinburgh, T. & T. Clark, 1997.

⁷⁰ STEINGARD D. S., "Spiritually-Informed Management Theory: Toward Profound Possibilities for Inquiry and Transformation," *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, n° 3, 2005, p. 227-241.

⁷¹ See SINCLAIR A., LIPS-WIERSMA M., "Leadership for the Disillusioned: Moving Beyond Myths and Heroes to Leading that Liberates," *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 5, n° 2, 2008, p. 211-215.

Managers and leaders can approach their work expecting to find not just suitable human talents, but diverse and complementary charisms attributable to their collaborative interactions. In this perspective, they would be able to participate to what we call a mission-led organization⁷² grounded in a practical wisdom, which could be a key to humanize the economy. It aims at a contribution to the common good, involving stakeholders in the wealth's creation and distribution process. It seeks to contribute to a larger purpose or to "grow a mission," and take a step back from instrumental reasoning or utilitarian ethic as there is no pre-determined objective/result to reach. The human would then be treated as a subject and not an instrument, which would enable the extensive use of practical wisdom and collaboration in business decisions. The firm's mission, embedded in a complex ecosystem⁷³ should aim to the long-term purpose of human flourishing by respecting and possibly enhancing human capabilities,⁷⁴ as well as protecting nonrenewable resources for future generations. The capacity to identify what is required in terms of choices and actions in specific situations demands an ability to deliberate adequately and to act according to that deliberation process. By freely choosing to serve a mission, individuals are able to be morally responsible and empowered; thus, the question of the ends is actualized.

What could be the meaning of a detour through postmodern theology for current organization studies? Here, theologians are probably needed (as part of a wider crowd) to reflect on the tensions and relations between the religious and the secular in a globalized and complex organizational world, to shed light on how we understand and how we think about the relations between rationality and spirituality, and thereby to cast additional light on what we want to value in a complex technological world.

⁷² And view themselves as a force for and of societal change.

⁷³ See Encyclical letter *Laudato si'* of Pope Francis *on care for our common home*, May 24th 2014.

⁷⁴ See SEN A., *Éthique et économie*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.

Éthique et spiritualité en entreprise : quand droit et religion se déformalisent¹

Louis-Léon CHRISTIANS

En tension avec toute idéalisation éthique, le droit positif incarne aujourd'hui un possible démocratique, stabilisant rapports idéologiques et compromis d'intérêts. Classiquement, le travail de jurisprudence et de doctrine contribue ensuite à la lente mise en cohérence de ce droit, comblant ses lacunes, érodant ses contradictions, le réajustant, grain par grain, à des principes estimés fondamentaux par la classe des juristes. Le ^{xx}e siècle a toutefois rendu à ce droit de nouvelles capacités auto-réflexives, plus marquées, par l'instauration de cours constitutionnelles et de juridictions internationales. Celles-ci ont en effet été investies de la compétence de mettre désormais en cause toute législation qui violerait certains droits fondamentaux, alors même qu'elles auraient été adoptées par une large majorité parlementaire. Le travail des principes s'y renouvelle profondément. Certes toujours en étroite relation avec les faits de la cause et les données du contexte : le rapport d'imputation inscrit dans la règle y assume le choc (et le contre-choc) de son application à la réalité.

Le droit positif ainsi entendu contribue à structurer juridiquement un ensemble toujours plus vaste de réalités sociales. La juridicisation de nos sociétés et la judiciarisation des rapports sociaux ont été décrites maintes fois. Ce qui a pu être dénoncé comme une « colonisation du monde vécu » montre l'ambiguïté d'un droit compris tantôt comme garant de la justice au cœur des rapports sociaux, tantôt comme intrusion de l'État au détriment de l'autonomie sociale. La tension entre le public et le privé rejoue sans cesse celle de l'égalité et de la liberté. C'est dans cette perspective que le droit réinterroge l'entreprise, comme toute organisation intermédiaire. Il s'agira d'y voir un nœud de contrats, plus ou moins institutionnalisés, entre propriétaire et gestionnaires, employeur et travailleurs, fournisseurs et clients.

Cet ordonnancement juridique de l'entreprise, pour complexe qu'il soit, partage un implicite commun avec la figure même du droit de l'État : il repose sur le modèle de la règle. Une règle à concevoir selon certaines procédures justes, selon certaines balises substantielles, une règle neutre, générale et abstraite, dont la qualité interne et le pouvoir de son auteur devraient justifier l'autorité de l'injonction et la fluidité d'une application idéale.

Face au cadre formel de l'entreprise, en partie imposé de l'extérieur, et en partie configuré à l'interne, d'autres modes de gouvernance se déploient qui se présentent

¹ Ce texte a fait l'objet d'une première publication dans la *Revue d'éthique et de théologie morale (RETM)*, 2021, HS, p. 13-26 et est reproduit avec l'aimable autorisation des éditeurs.

comme le cœur de la juste efficience de l'action collective. Ainsi en va-t-il de divers nouveaux lexiques, comme celui de la responsabilité sociale de l'entreprise ou celui du management humain. Loin d'un univers de règles et de commandes, le management entend mener l'impulsion du dynamisme humain, le pilotage des initiatives adéquates et la légitimation des objectifs spontanés de productivité. La règle qui était au cœur du processus juridique de justice s'efface au titre de la vanité de son commandement. Elle fait place à une efficience dont la nature informelle semble être la nouvelle garante, dès lors que toute interrogation éthique n'en aura pas été abandonnée. Cette tension entre la règle et l'enthousiasme s'inscrit en fait dans l'histoire longue de la coordination des rapports humains. Penser à la fois le juste et l'efficace, en même temps garantir l'autorité et protéger le faible, tirer par l'idéal et l'intérêt tout en poussant par la contrainte et le secours, assumer la majorité sans mépriser la minorité, prendre en compte l'expertise sans s'y abandonner : ne sont-ce pas là les jeux ambivalents que résume la figure clé de « la liberté d'obéir », dont le regard éthique viendrait corriger le cynisme ?

Comment légitimer l'efficience au prix d'une dérégulation apparente sans renoncer pourtant ni à l'autorité ni à la justice ? Tel est sans doute un des enjeux majeurs du paradigme de communauté, dans sa tension avec celui de société. Ce défi traverse à son tour non seulement les « sociétés politiques » mais aussi les « communautés de travail ». Cette itération entre la figure de l'État et celle de l'Entreprise n'est pas anodine. Il ne s'agit pas ici de remobiliser les présupposés idéologiques qu'il y aurait à rabattre la première figure sur la seconde ou l'inverse. Il s'agit plus simplement de les rapprocher pour mettre en lumière la double modalité selon laquelle nous allons interroger le triangle que compose l'approche juridique contemporaine du retour de la spiritualité dans le lexique du travail.

Autant le lexique du « spirituel » dans les relations de travail semble se déployer outre-Atlantique², y compris dans la littérature juridique, autant le débat européen semble quant à lui pour longtemps encore bloqué dans une polarisation forte autour du « religieux³ ». On fera l'hypothèse que c'est un même malaise qui traverse en Europe tant le rapport à la règle juridique que le rapport à la religion, que ce soit dans l'Entreprise ou dans le cadre de l'État. Qu'il s'agisse de droit ou de religion, les altérités formelles que constituent ces deux figures semblent perçues dans une même ambivalence : à la fois dans leurs prétentions normatives irréconciliables, et dans leurs modalités propres de commune inefficience. Le droit affirme son unité formelle mais

² Voir, en littérature francophone, BRASSEUR M., HONORÉ L., « Le Management, une affaire de croyances ? », *Revue interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, vol. 3, n° 13, 2014, p. 2 ; DUYCK J.-Y., MOAL-ULVOAS G., VOYNNET-FOURBOUL C., AZOURY N. (dir.), *Management et spiritualité*, Caen, éd. MPE, 2017 ; IZOARD-ALLAUX S., CHRISTIANS L.-L., LESCH W. (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Louvain, Presses universitaires de Louvain, 2018.

³ Par exemple, voir CALLEBAT B., DE COURRÈGES H., PARISOT V. (dir.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017.

peine à produire le résultat escompté. Le religieux, lui, se dresse peut-être parfois en concurrent mais s'efface souvent aujourd'hui dans la dispersion ou le discrédit. Le moment éthique que l'on attend de l'élaboration et de l'application de la loi semble quant à lui manquer de chair autant que le moment éthique de la pratique religieuse, indécise entre conviction et responsabilité.

Le lexique de la spiritualité semblerait pouvoir d'une part atténuer la polarité frontale qui oppose substantiellement le droit et la religion, mais viendrait également déjouer certains aspects du formalisme normatif tant juridique que religieux. À sa façon, le lexique spirituel contribuerait à séculariser certains aspects du religieux classiquement perçus comme tels et concomitamment à transformer le rapport à la norme, en style de vie substantiel. Que ce type de lexique s'expérimente dans de premières expériences de management d'entreprise plutôt que dans la gouvernance d'État n'étonnera pas. Mais l'on reviendra en conclusion sur l'itération de ces deux figures et ses enjeux dans le cadre de notre approche.

Après ces propos introductifs généraux, les éléments que l'on va mobiliser seront à la fois plus circonstanciés et circonscrits. Sans entrer dans la technique juridique, c'est bien dans une perspective appliquée et concrète que nous allons mobiliser deux thématiques précises comme lieux d'analyse. On montre d'abord comment le lexique de la spiritualité, en sécularisant le religieux, en déformalise l'analyse juridique. On mène cet examen notamment à partir de la figure du yoga et de la méditation en entreprise, qui déstabilise les clivages juridiques classiques de la gestion du fait religieux. On montre ensuite comment un « style spirituel » peut déstabiliser l'approche juridique classique de clauses contractuelles formelles. On prendra pour témoin certaines formulations nouvelles des projets de vie en maison de repos, qui déploie une spiritualité médiatrice d'une force de conviction telle qu'elle rende vaine tout binaire juridique. Ces deux thématiques permettront d'entrevoir comment les référents spirituels conduisent le droit à déplacer le regard tant sur le religieux que sur le rapport à l'éthique en entreprise ou en institution privée. D'autres questions s'annonceront alors pour poursuivre l'analyse de mutations en cours.

Spiritualité et déformalisation du religieux

La « gestion du fait religieux » en entreprise bénéficie aujourd'hui d'un vaste courant d'études nouvelles⁴. Loin d'en rester à des intuitions ou à des questions de principe, les sciences du management viennent documenter la réalité des entreprises dans leur

⁴ En droit comparé, voir BRIBOSIA E., RORIVE I. (dir.), *L'accommodement de la diversité religieuse : regards croisés – Canada, Europe, Belgique*, Bruxelles, Peter Lang, 2015. En management, voir par exemple : BARTH I., *Management et religions. Décryptage d'un lien indéfectible*, Cormelles-le-Royal, éd. EMS, 2012. Voir aussi les deux thèses suivantes : GUILLET O., *Le comportement des managers en présence au fait religieux au travail*, thèse en sciences de gestion, Paris, Université de Paris, 2020 ; VOLIA J.-C., *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité*, thèse en sciences de gestion et de management, Paris, Université de Paris, 2020.

gestion des personnels se réclamant de particularités religieuses. Ces singularités des salariés sont perçues comme autant de « problèmes » à résoudre ou à « accommoder ». Elles sont perçues comme autant d'exceptions à la bonne marche de l'entreprise, celle-ci étant entendue comme lieu de productivité davantage qu'au titre de communauté de travail ou que lieu de mise en œuvre des droits fondamentaux.

Ces études soulignent la grande diversité de ces modes de gestion et la nature en fait exceptionnelle de tensions insolubles ou des contentieux durables. Tandis que la littérature managériale explore d'éventuels liens de causalité entre chaque mode de gestion et leur taux de succès dans la pacification des situations, on sait combien les tensions juridiques et politiques demeurent vives sur les questions de règles et de principes, à la recherche d'un régime unificateur. Face au principe de libre entreprise, et à la nécessaire diversité qu'il sous-tend, y compris dans la variété des modes mêmes de gestion de la diversité, certains affirment la transposabilité (idéale voire obligatoire) à l'entreprise privée du régime unique propre à l'État : celui de laïcité ou de neutralité⁵.

Ce débat introduit toutefois un déplacement majeur, au sein duquel le management relationnel va prendre sens, et plus précisément le courant émergent de la spiritualité en management. L'accent n'est plus tant porté sur le « problème » de la diversité que sur sa « solution ». Une solution dont il s'agit de concevoir les conditions optimales d'efficacité. Pour les tenants d'une approche formelle, une injonction juridique ou un commandement clair pourraient y suffire. Une norme légale permettant d'édicter la neutralité d'une entreprise ou une clause contractuelle de renonciation à signer par un salarié constitueraient l'essentiel de cette solution. Une fois cette règle proclamée, la réalité sociale s'y ajusterait. Sans doute faudra-t-il alors déchanter : l'ampleur en droit contemporain du principe de proportionnalité et la pesée minutieuse des justifications et des mises en contexte qu'il impose, y compris par des contraintes procédurales, viendront toujours compromettre l'illusoire efficacité d'une injonction unique. On reviendra sur une différence majeure qui sépare sur ces questions l'orientation d'un État et celle d'une entreprise privée, la première étant avant tout fixée selon un principe démocratique, la seconde selon une règle conventionnelle.

Pour rester ici dans le champ de l'entreprise, tel que défini par le droit socio-libéral contemporain, on a pu être frappé par l'ambivalence du concept d'« entreprise laïque » : selon certains, en France, toute entreprise doit naturellement être laïque. Pour d'autres, seule la République est, de par sa Constitution, laïque et non la société civile, bénéficiaire quant à elle de la liberté d'association et de la liberté d'entreprendre. Pour ces derniers auteurs⁶, comme pour la chambre sociale de la Cour de cassation de

⁵ Voir notamment, HENNETTE-VAUCHEZ S., VALENTIN V., *L'affaire Baby Loup ou la nouvelle laïcité*, Paris, LGDJ, 2014 ; VANBELLINGEN L., « Neutralité d'entreprise versus non-discrimination des travailleurs : France et Belgique partagent-elles la même foi ? », *Hommes & Migrations*, vol. 1, n° 1324, 2019, p. 67-74 ; CHRISTIANS L.-L., VANBELLINGEN L., « Neutralités d'entreprise et neutralités d'État : tendances asymétriques en droit belge », *Droit Social*, vol. 4, n° 4, 2018, p. 337-342.

⁶ Voir les références citées par HENNETTE-VAUCHEZ S., VALENTIN V., *op. cit.*

France, le principe de liberté n'empêcherait pas une entreprise de se choisir librement une orientation laïque, mais il s'agirait alors d'un choix privé qui intégrerait l'entreprise au sein d'un vaste ensemble de tendances dont le droit reconnaît la singularité au même titre qu'un journal engagé, voire une clinique confessionnelle. La présente contribution n'a pas pour objet de résoudre une telle controverse : sans doute, une vaste gamme de réponses doit-elle être imaginée, selon chaque droit national, au gré des contextes, des circonstances et des intentions contractuelles. Diverses conditions pourront être mises à de tels choix, notamment de non-discrimination ou de respects des droits fondamentaux de chaque partie.

Ce qui retient plutôt l'attention ici est de voir combien ce type de débat, quoiqu'il en soit de son issue, atteste d'un statut nouveau pour les choix et dynamiques de management d'entreprise. Ce qui auparavant constituait une singularisation forte de la notion de tendance d'entreprise, assortie d'un régime juridique spécifique, tend aujourd'hui à s'élargir. La formule nouvelle du droit européen en témoigne. Sous l'appellation d'« organisations publiques ou privées dont l'éthique est fondée sur la religion ou les convictions », la norme européenne⁷ ne vise plus seulement les entreprises dont la finalité première serait la diffusion d'une doctrine, mais bien les entreprises de toute activité de nature quelconque, pour autant que leur éthique soit « fondée » sur la « religion ou les convictions ». Ce sont alors les diverses modalités d'organisation d'une entreprise qui se trouvent au cœur du propos, comme génie propre. « L'esprit » de l'entreprise voire son « image de marque » peuvent être prises en compte dans ce type d'analyse. Et dès lors, les entreprises dont l'« esprit » ou l'« image » seraient liées à une éthique fondée non seulement sur une religion, mais aussi sur une philosophie (de spiritualité laïque par exemple), pourraient se voir soumises à un régime particulier.

C'est dans ce cadre qu'une référence spirituelle peut donner au statut d'une entreprise un tour nouveau. La première caractéristique en est son enchevêtrement entre les lexiques de management, d'éthique, de philosophie et de religion. En droit européen, c'est toutefois le concept d'éthique qui est désormais le cœur de cette interrelation.

Dans ce cadre, le premier enjeu du référent spirituel tient à son rapport au religieux et au philosophique d'une part, et au profane d'autre part. L'inclusion juridique du « philosophique » séculier au religieux est classique en droit international. Dès lors, le déplacement réalisé par le référent spirituel du religieux vers le philosophique est certes appréciable mais demeure sans effet sur l'analyse juridique. C'est vers le profane que le déplacement spirituel doit s'opérer pour franchir une balise conceptuelle significative en droit. Il s'agit de vérifier quand ce référent spirituel fait basculer une entreprise ordinaire vers un statut de « tendance » ou quand, profane, il la maintient dans un statut ordinaire. C'est alors l'ambivalence du référent spirituel qui est sa caractéristique la plus remarquable. Elle déstabilise la lecture juridique et conduit depuis quelques

⁷ Directive européenne 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, *Journal officiel*, n° L 303 du 02/12/2000, p. 16-22.

années à un contentieux croissant. Impulser en entreprise des pratiques de méditations liées au yoga ou à la *mindfulness*⁸ sera perçue par certains comme l'infiltration de pratiques religieuses⁹ ou généalogiquement trop proches pour être susceptibles de distinguer, tandis que pour d'autres, la sécularisation de ces pratiques spirituelles sera telle qu'elles les détachent non seulement de tout implicite philosophique sécularisé, mais les transforment en purs usages profanes. Le référent spirituel est ainsi capable de couvrir l'ensemble du spectre ouvert par le droit entre le religieux et le profane, et en déstabilise donc les repères usuels.

Le second enjeu de ces nouvelles lectures du référent spirituel en droit de l'entreprise tient aux liens de ce référent avec une dimension éthique. Pour répondre à la qualification européenne, il ne s'agit pas seulement de se prononcer sur les rapports de la spiritualité avec une dimension religieuse ou philosophique, il s'agit également d'y voir ancrée (« fondée ») une éthique. Ce passage est plus original encore dans les mutations du droit européen. Le référent spirituel pourrait ne pas se limiter à une pratique de bien-être, sans que soit établie, par-delà celle-ci, un rapport éthique qui donne sens à un projet d'entreprise, y compris en l'incarnant dans une communauté de travail. On voit ainsi apparaître le défi juridique d'une éthique spirituelle : comment fonder une éthique sur une spiritualité qui ne soit tenue ni religieuse ni « philosophique », mais suffisamment singularisée par une spiritualité qui ne soit pas considérée simplement séculière mais proprement profane. Une anthropologie judiciaire appliquée aux pratiques émergentes de méditation en entreprise permettra de reprendre le cours de ces lignes au moment de futurs contentieux.

Spiritualité et déformalisation de la norme

Le déploiement d'un référent spirituel peut entrer d'une autre façon en interaction avec l'hypothèse d'une approche juridique classique, de droit positif, qui a pour objet de formaliser une situation au gré de balises normatives, substantielles et procédurales, adoptées démocratiquement ou le cas échéant conventionnellement. Il s'agit moins de se borner à examiner le brouillage que ce référent opère sur la césure entre le religieux et le profane, que d'observer combien ce référent peut déstabiliser le style même d'énonciation de la norme. On voudrait ici le montrer à partir de la figure juridique de l'exception de conscience, d'abord individuelle, puis institutionnelle, appuyée alors sur

⁸ Voir les premiers débats anglo-saxons : DABBY D., BARRAS A., « Bent Out of Shape: Fictions of Yoga and Religion before the Courts », *Religion and Human Rights*, vol. 13, 2018, p. 270-296 ; BROWN C. G., *Debating Yoga and Mindfulness in Public Schools. Reforming Secular Education or Reestablishing Religion?*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 2019.

⁹ Par exemple, voir PHERIVONG C., « Note de jurisprudence, à propos de l'arrêt de la Cour de Versailles du 22 mars 2001, le refus de salariés de participer à un séminaire suspecté d'être infiltré par une secte ne constitue pas un acte d'insubordination », *Jurisprudence sociale* – Lamy, n° 89, 2001, p. 22 ; WILLMANN C., « La bonne foi contractuelle et les convictions religieuses », note sur Versailles 23 janvier 1998, *J.C.P.E.*, 27 mai 1999, n° 21, p. 900.

l'idée même de liberté de tendance et d'expressivité propre à l'autonomie des organisations.

Une fois encore, ces questions prennent un tour technique et singulier au regard des divers droits nationaux concernés. Notre approche se situe ici à un plan plus global : celui des enjeux théoriques que dessinent les interrelations entre spiritualité et forme de la norme dans le traitement juridique des questions de conscience. On mènera notre réflexion en deux temps : d'abord en situant l'évolution juridique des questions de conscience, au regard d'une approche spirituelle, puis en examinant plus spécifiquement les mutations de style induites par le déploiement d'un rapport spirituel aux normativités.

Depuis Nuremberg, le ^{xx}e siècle a renoué avec le principe non seulement moral, mais juridique de s'exempter de l'application d'une loi injuste ou d'une obligation contraire à la conscience. L'ampleur du débat éthique est immense et s'est raffiné dans la littérature philosophique et théologique¹⁰. Mais il a également connu un cadrage juridique, notamment dans les efforts interprétatifs de la Cour européenne des droits de l'homme. Plusieurs principes majeurs en émergent. D'une part, l'exception de conscience ne doit plus nécessairement se revendiquer d'une tradition préexistante : elle suppose au contraire la démonstration d'une intégrité morale personnelle, dont seule ce que la jurisprudence dénomme « la part centrale et nécessaire » peut être invoquée. D'autre part, les lois nationales peuvent, au regard de la jurisprudence de Strasbourg, opposer à toute exception de conscience, certains besoins sociaux impérieux à la condition du moins que leurs conséquences demeurent nécessaires dans une société démocratique, c'est-à-dire sans solution moins intrusive. Pour la jurisprudence européenne, la marge d'appréciation des droits nationaux est d'autant plus grande que sont délicates les questions religieuses. L'importance du contexte dans toute évaluation juridique confirme toute sa prégnance. Deux enjeux s'y déploient progressivement : d'une part, la sécularisation et la diffraction individuelle des convictions religieuses et des convictions morales, qui rendent moins anticipables et moins gouvernables les exceptions qui pourraient en découler, et d'autre part, la relecture sécuritaire de ces exceptions, qui les disqualifie à la mesure du risque (réel ou imaginaire) de leur démultiplication ou de leur instrumentalisation politique.

C'est dans ce cadre général, rapidement esquissé, qu'il convient de comprendre les déplacements que susciterait l'accentuation spirituelle des référents invoqués. S'y côtoie une série de relectures potentiellement contradictoires de ce tournant spirituel, favorisant tantôt une meilleure perception de l'authenticité des convictions ou au contraire atténuant leur « impérativité » individuelle. Mais il n'en reste pas moins que l'articulation entre la norme légale et l'exception de conscience se joue dans un dialogue qu'une dimension spirituelle pourrait rendre plus flou et dès lors moins pola-

¹⁰ Par exemple, voir MONTERO E., « La loi contre la conscience : réflexions autour de l'objection de conscience », in J. FIERENS (dir.), *Droit et religion. Jérusalem, Athènes, Rome. Liber amicorum Xavier Dijon*, Bruxelles, Bruylant, 2012, p. 161-196.

risé. À un conflit isomorphe entre deux prétentions normatives, l'une légale et l'autre éthique, ferait place une pragmatique de l'incommensurable entre force et vulnérabilité des vies impliquées. Le référent spirituel, en s'allégeant de tout formalisme normatif, pourrait trouver tout aussi bien une force nouvelle, y compris dans une approche juridique, plutôt qu'une perte de pertinence éthique.

Cet effet de déformalisation lié à un déplacement spirituel de l'exception de conscience, que l'on vient brièvement de présenter dans ses grandes lignes, peut trouver des explications plus singulières dans le chef des personnes morales, que sont les entreprises ou d'autres organisations dont le déploiement est d'ordre collectif et contractuel. Sans revenir ici sur la thématique des entreprises de tendance ou encore sur la question juridiquement controversée de la possibilité d'une véritable liberté de conscience pour les entreprises lucratives¹¹, on souhaite s'interroger sur le style d'énonciation des normativités collectives : quelles seraient les concurrences ou les déstabilisations potentielles entre un style juridique et une reformulation spirituelle ?

Qu'il s'agisse de culture d'entreprise, d'image de marque ou de différentes expressions de projet d'établissement ou de charte de vie, ce qui peut frapper tient à leur commune déformalisation des styles d'expression. Formulations narratives, allégoriques, poétiques, affectives s'y distinguent des styles normatifs, formels et précis, des clauses contractuelles. Plutôt que de procéder par injonction, il s'agit à travers ces expressivités déformalisées de construire un autre rapport à la norme, fait d'intuition, de spontanéité, de sincérité, d'authenticité, construisant une légitimité collective et fondant une dynamique commune dont la force tient précisément à son informalité. On croise ici la tension foucaldienne entre la nouvelle gouvernamentalité et l'ancien gouvernement, entre le pastorat et le modèle de commande et contrôle¹². Sur un autre registre, la figure de l'éthique reconstructive et de la religion réflexive, proposées par Jean-Marc Ferry¹³, souligne la nécessité d'un dialogue en confrontation entre diverses formes de rationalité. Plus généralement, il y va de tentatives majeures d'élucider les conditions de légitimité du rapport à la norme, non seulement dans le constat de leur éventuelle insuffisance éthique, mais aussi dans la variété des formes de rationalités qui se jouent dans cette légitimation. Les relances contemporaines des concepts de reconnaissance, de vulnérabilité, de capacitation et de consentement s'inscrivent dans la même observation.

L'analyse juridique ne demeure pas insensible à ces évolutions conceptuelles, mais demeure au prise avec les freins inhérents à son propre cadre formalisé. Il s'agirait alors d'apercevoir qu'un référent spirituel n'opère pas seulement par un autre ordre de

¹¹ Voir SCHARTZMAN M. J., FLANDERS C., ROBINSON Z. (dir.), *The Rise of Corporate Religious Liberty*, New York, Oxford University Press, 2016.

¹² Voir les analyses de RAPPIN B., *Théologie de l'organisation, t. 1 Au fondement du management*, Nice, Les Éditions Ovadia, 2014.

¹³ FERRY J.-M., *L'éthique reconstructive*, Paris, Cerf, 1996 ; FERRY J.-M., *La religion réflexive*, Paris, Cerf, 2010.

rationalité, mais par un écart des styles expressifs : plus l'écart de style sera important, moins le dispositif juridique sera capable d'en intégrer une compréhension naturelle, qu'il s'agisse de combattre le message porté ou de le défendre. De ce point de vue, un référent spirituel peut avoir une efficacité stylistique de rupture juridico-normative plus intense qu'un discours présenté comme éthique voire culturel et probablement davantage qu'une clause contractuelle susceptible d'être réputée nulle *a posteriori*.

La déformalisation spirituelle de l'énonciation de la norme ne tient donc pas seulement aux mécanismes d'auto-discipline qu'elle permet de stimuler comme autant de dynamiques de vie, spontanée et accompagnée, plutôt que commandée. Elle crée également une déstabilisation dans les rapports internormatifs, que constituent les relations entre une norme étatique et l'autonomie d'une entreprise ou d'une organisation. Ainsi, pour en donner une illustration, sensible dans certaines régions, c'est du style d'énonciation et de sa performativité propre que se distingueraient par exemple l'interdiction légale pour une maison de repos confessionnelle de s'opposer à la pratique d'une euthanasie en ses murs, et d'autre part le déploiement spontané d'une communauté de vie des résidents et des collaborateurs s'alimentant à une même spiritualité au travers de l'adhésion à la commune expressivité vécue¹⁴. L'opposition apparente s'estompe alors entre ces deux ordres normatifs, redevenus potentiellement incommensurables.

Conclusion : le management entre droit comme raison publique et spiritualité comme communauté éthique ?

On a souligné deux moments de déformalisation qu'opère une référence à une spiritualité managériale : brouillant les frontières avec les perceptions classiques du religieux, d'une part, et déstabilisant le rapport à toute normativité religieuse et juridique, d'autre part. Une double légitimation y semble attachée : dans la réaffirmation d'une spontanéité personnelle tant envers le religieux (ou le philosophique) qu'envers la norme collective de la vie en organisation ou en entreprise.

On a montré combien le statut juridique actuel du religieux en entreprise s'adapte lentement à cette double mutation et que les effets d'invisibilisation qui s'y jouent peuvent avoir des conséquences paradoxales, notamment lorsqu'il facilite ou complique l'accès à un statut juridique traditionnellement construit en référence à un religieux formalisé (que ce soit pour le soutenir ou le contenir).

Au cœur de cette interaction entre déformalisation et légitimation, le référent spirituel accentue une distance entre le management humain et ses balises juridiques, mais aussi éthiques. Il convient alors d'être attentif à ce que la relégation du modèle de gouvernement formel, entendu comme celui de commande et contrôle, ne conduise pas à déstabiliser toute réflexion normative et éthique en particulier. En déstabilisant

¹⁴ POREYE S., *Contribution à l'étude du statut juridique des clauses de conscience institutionnelles. Les maisons de repos et l'accès à l'euthanasie*, mémoire de master en droit, Louvain, Université catholique de Louvain, 2020.

tout formalisme, le référent spirituel contemporain ne risquerait-il pas tout autant d'emporter le renouveau critique qui a permis de construire un rapport réflexif à la normativité elle-même ? De ce point de vue, le référent spirituel ne peut se borner à opérer une déformalisation, sans en même temps être mis au défi de rendre chair à une éthique vécue dans la diversité de ses dimensions et en l'occurrence vécue en communauté réflexive d'entreprise et de travail¹⁵.

Autant un référent spirituel comme opérateur de déformalisation crée-t-il une ambivalence qui peut être le lieu de formes nouvelles de dialogue, y compris de co-construction normative, autant peut-il aussi entraîner un risque de déstructuration et d'anomisation. En déstabilisant le rapport aux normes, sans être assuré d'une quelconque performativité reconstructrice, le référent spirituel pourrait être relu en syntonie avec ce mouvement historique dont témoigne celui-là même du management contemporain, comme le montrent les analyses de Baptiste Rappin¹⁶ : un régime permanent de l'exception (dans le langage juridique) – ou du miraculeux (dans le langage religieux).

À défaut de formalisation juridique, il conviendra sans doute d'interroger avec attention les garanties qu'offre le maître de l'exception et de redouter l'arbitraire du manager qui se prétendra maître des miracles.

¹⁵ JACQUEMIN D., « Quelle articulation entre éthique et spiritualité au cœur de la clinique ? », *Revue d'éthique et de théologie morale*, vol. 2, n° 298, 2018, p. 93-105 ; ALLAUX-IZOARD S., *Spiritualité et management : entre imposture et promesse. Une lecture théologique*, Paris, Cerf, 2021.

¹⁶ Notamment par une relecture critique des travaux de Giorgio Agamben, voir RAPPIN B., *Théologie de l'organisation, t. 2 De l'exception permanente*, Nice, Les Éditions Ovidia, 2018.

Troisième partie

Philosophie de la RSE et religion

Integrative Intelligence and Spirituality through Self-Management in Technology-led VUCA Contexts

Sharda S. NANDRAM and Puneet K. BINDLISH

VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) is observed in various contexts, in diverse proportions and in different ways by stakeholders, including employees, employers, customers, distributors, and entrepreneurs.¹ The term VUCA was first coined by the Army War College² and it was introduced to the management field by the *New York Times* columnist Thomas Friedman,³ who argued that technology companies that are unable to adapt to VUCA when introducing new technologies fail. Friedman suggested that adaptations aimed at coping with volatility are central for success. Each new context may involve an overwhelming number of changes, new problems, and possible solutions that companies will need to understand. Stakeholder “A” might perceive and analyze a certain aspect of a problem, while Stakeholder “B” might see and consider another aspect. Both stakeholders may be unaware of their blind spots. This often leads to a significant amount of energy and time being spent on convincing each other about certain viewpoints. Alternatively, bureaucratic procedures may be introduced to point everyone towards one viewpoint, resulting in hierarchical organizations. However, considering problems in an integrative way may lead to appreciation of other viewpoints as well as many more solutions for organizational problems.

Therefore, researchers have proposed that organizations develop an integrative approach and that this approach be facilitated by an organizational architecture in which several viewpoints are considered. Consequently, scholars have introduced sociotechnical systems designs (STSD) to bring two main perspectives together: the sociology of how humans behave in groups and the sociology of how humans adapt new technologies in their work. Sociotechnical systems theory (STS) and STSD theory have inspired teamwork and leadership programs.⁴ Another school of thought mainly

¹ NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*, Cham, Springer International Publishing, 2017.

² Johansen B., EUCHNER J., “Conversations: Navigating the VUCA World: An Interview with Bob Johansen,” *Research-Technology Management*, vol. 56, n° 1, 2013, p. 10-15.

³ FRIEDMAN T. L., “It’s a Flat World After All,” *New York Times*, April 3rd, 2005.

⁴ See: APPELBAUM S. H., “Socio-Technical Systems Theory: An Intervention Strategy for Organizational Development,” *Management Decision*, vol. 35, n° 6, 1997, p. 452-463; KELLY J. E., “A

based on studies of employee involvement in organizations⁵ and total quality management⁶ has inspired such alternatives as high-involvement work teams,⁷ self-managed work teams,⁸ and autonomous groups as alternatives to hierarchies.⁹ This school has also considered wisdom in teams,¹⁰ self-directed work teams,¹¹ and self-management.¹² Manz and Stewart¹³ propose the synergistic integration of total quality management and STSD. Based on these two schools of thought, scholars have argued that we are moving towards the end of traditional management¹⁴ and highlighted several new forms

Reappraisal of Sociotechnical Systems Theory," *Human Relations*, vol. 31, n° 12, 1978, p. 1069-1099; TJEPEKEMA S., *The Learning Infrastructure of Self-managing Work Teams*, PhD Thesis, University Twente, 2003; WALKER G. H., STANTON N. A., SALMON P. M., JENKINS D. P., "A Review of Sociotechnical Systems Theory: A Classic Concept for New Command and Control Paradigms," *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, vol. 9, n° 6, 2008, p. 479-499.

⁵ WALTON E. R., "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, March-April, 1985, p. 77-84; LAWLER E. E., "Choosing an Involvement Strategy," *Academy of Management Perspectives*, vol. 2, n° 3, 1988, p. 197-204.

⁶ ANDERSON J. C., RUNGTUSANATHAM M., SCHROEDER R. G., "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method," *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 3, 1994, p. 472-509.

⁷ LAWLER E. E., *op. cit.*

⁸ STEWART G. L., MANZ C. C., "Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model," *Human Relations*, vol. 48, n° 7, 1995, p. 747-770; MANZ C. C., SIMS H. P., "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, 1980, p. 361-367; MANZ C. C., SIMS H. P., "Searching for the 'Unleader': Organizational Member Views on Leading Self-Managed Groups," *Human Relations*, vol. 37, n° 5, 1984, p. 409-424; MANZ C. C., SIMS H. P., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 1, 1987, p. 106-129; MANZ C. C., "Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths," *Human Relations*, vol. 45, n° 11, 1992, p. 1119-1140; MANZ C. C., STEWART G. L., "Attaining Flexible Stability by Integrating Total Quality Management and Socio-Technical Systems Theory," *Organization Science*, vol. 8, n° 1, 1997, p. 59-70.

⁹ HERBST P. G., *Alternatives to Hierarchies*, Leiden, Springer, 1976.

¹⁰ KATZENBACH J. R., SMITH D. K., *The Wisdom of Teams: Creating a High-Performance Organization*, Boston, Harvard Business Review Press, 2015.

¹¹ ORSBURN J. D., MORAN L., MUSSELWHITE E., ZENGER J. H., *Self-Directed Work Teams: The New American Challenge*, Homewood, Business One Irwin, 1990; HACKMAN J. R., "Why Teams Don't Work," in R. S. TINDALE (ed.), *Theory and Research on Small Groups*, Boston, Springer, 2002, p. 245-267.

¹² HACKMAN J. R., "The Psychology of Self-Management in Organizations," in M. S. PALLAK, R. O. PERLOFF (ed.), *Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment*, Washington, American Psychological Association, 1986, p. 89-136.

¹³ MANZ C. C., STEWART G. L., *op. cit.*

¹⁴ CLOKE K., GOLDSMITH J., *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002.

of organizational behavior, such as holacracy,¹⁵ humanocracy,¹⁶ teal organizations,¹⁷ the faith at work movement,¹⁸ humane leadership,¹⁹ and the spirit at work movement.²⁰

Although some of these movements are more successful than others, it can generally be argued that organizations in VUCA contexts may benefit from efforts to develop decentralized organizational designs.²¹ Professionals dealing with VUCA²² often mention how several levels of human functioning, including our mental skills, leadership abilities, and our capacity to understand a VUCA situation,²³ are important in navigating VUCA. Organizational designs that move towards less hierarchy and more self-regulation of tasks by teams need simplified architectures. Self-managed teams may be one such architecture. We propose a new lens for navigating VUCA by introducing integrative intelligence in self-managed structures and we illustrate the relevance of this approach for a Dutch company, Buurtzorg Nederland. Given the type of VUCA problems that organizations are facing in the modern world, there is a need

¹⁵ See Zappos Insights, “Holacracy and self-organization,” [Retrieved 21st January 2020], available online: <<https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>>.

¹⁶ GOLANDAZ H., “From Bureaucracy to Humanocracy: Role of Leadership,” *Indian Journal of Public Administration*, vol. 51, n° 2, 2005, p. 199-215.

¹⁷ LALOUX F., *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Brussels, Nelson Parker, 2014.

¹⁸ MILLER D. W., *God at Work: The History and Promise of the Faith at Work Movement*, Oxford, Oxford University Press, 2007.

¹⁹ MUTIZWA J., *Leading Without Command: A Humane Leadership Perspective for a Vuca World*, Johannesburg, Partridge Africa, 2015.

²⁰ BENEFIEL M., “Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research,” *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n° 4, 2003, p. 367-377; BENEFIEL M., “Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science,” *Organization*, vol. 10, n° 2, 2003, p. 383-391; BENEFIEL M., “Pathfinders and Trailblazers: Exploring the Territory of Spirituality in Organizations,” *Managerial Finance*, vol. 33, n° 12, 2007, p. 947-956; BENEFIEL M., “Methodological Issues in the Study of Spirituality at Work,” in S. S. NANDRAM, M. E. BORDEN (ed.), *Spirituality and Business*, Berlin/Heidelberg, Springer, 2010, p. 33-44.

²¹ BROEKSTRA G., *Building High-Performance, High-Trust Organizations: Decentralization 2.0*, New York, Palgrave Macmillan, 2014; LEE M. Y., EDMONDSON A. C., “Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing,” *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, 2017, p. 35-58.

²² JOHANSEN B., EUCHNER J., *op. cit.*; HORNEY N., PASMORE B., O’SHEA T., “Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World,” *People and Strategy*, vol. 33, n° 4, 2010, p. 34-41.

²³ BOUCKAERT L., “Spiritual Discernment as a Method of Judgment,” in S. S. NANDRAM, P. K. BINDLISH (ed.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*, Cham, Springer International Publishing, 2017, p. 15-25; NULLENS P., “From Spirituality to Responsible Leadership: Ignatian Discernment and Theory-U,” in J. KOK, S. C. VAN DEN HEUVEL (ed.), *Leading in a VUCA World*, Cham, Springer International Publishing, 2019, p. 185-207.

to work interdisciplinary²⁴ using an integrative approach in which several perspectives and purposes are assessed.²⁵ Organizations that are driven by the vision of corporate social responsibility might be inspired by integrative intelligence. They might apply it in corporations and enterprises as a way to increase a management which is focused on social responsibility and which facilitates the integration of spirituality and religion in the practice of a responsible management.

The Concept of Integrative Intelligence

First, we need to understand the term “integrative.” Nandram, Bindlish, and Keizer²⁶ define integrative along the following lines: the *intent of relating* all possible *aspects* (time, emotions, periods), *perspectives*, and *purposes* within a *holistic understanding* of any *context* towards a *coherent view* among all *observers* of the focal context *without discarding* any aspect, perspective, or purpose. To fully understand this, one must understand the concept of “holistic,” which the same authors define as a *way of understanding* (or *deciding or acting*) in which all possible *aspects* of any *context* (what) from all possible *perspectives* (how) and for all possible *purposes* (for what) are considered (or acted upon). An integrative approach can be helpful if there are many stakeholders.

Usually, a problem is first analyzed using common paradigms. However, researchers have recently uncovered several attempts in management to develop alternative paradigms. In particular, the introduction of the construct of spirituality into dominant paradigm in management has become a promising strategy for scholars to explore. This is evident in the number of scholarly articles on management that have discussed spirituality in the past two decades.²⁷ This is an interesting path forward, as it allows

²⁴ SCHWAB K., *The Fourth Industrial Revolution*, London, Penguin Random House, 2017; SCHWAB K., DAVIS N., *Shaping the Fourth Industrial Revolution*, Geneva, World Economic Forum, 2018.

²⁵ NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., KEIZER W. A. J., *Understanding Integrative Intelligence*, Halfweg, Praan Uitgeverij, 2017.

²⁶ *Ibid.*

²⁷ ASHMOS D. P., DUCHON D., “Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure,” *Journal of Management Inquiry*, vol. 9, n° 2, 2000, p. 134-145; BENEFIEL M., FRY L. W., GEIGLE D., “Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research,” *Psychology of Religion and Spirituality*, vol. 6, n° 3, 2014, p. 175-187; CAVANAGH G. F., BANDSUCH M. R., “Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business,” *Journal of Business Ethics*, vol. 38, n° 1-2, 2002, p. 109-117; DHIMAN S., MARQUES J., “The Role and Need of Offering Workshops and Courses on Workplace Spirituality,” *Journal of Management Development*, vol. 30, n° 9, 2011, p. 816-835; DRIVER M., “From Empty Speech to Full Speech? Reconceptualizing Spirituality in Organizations Based on a Psychoanalytically-Grounded Understanding of the Self,” *Human Relations*, vol. 58, n° 9, 2005, p. 1091-1110; GEIGLE D., “Workplace Spirituality Empirical Research: A Literature Review,” *Business and Management Review*, vol. 2, n° 10, 2012, p. 14-27; GOTSIS G., KORTEZI Z.,

for humanity to be the focal point. A second approach to analyzing and resolving a problem is by integrating paradigms.²⁸ Along these lines, one can adopt a moderate approach by assembling or proportionately mixing various methods and assigning appropriate weights to conventional methodologies (sometimes referred to as “synthetic unity” or “democratic unity”). The integration of paradigms approach is similar to a chemical mixture that retains the properties of its constituents. The integration retains the fundamental shortcomings and the domination of some worldviews, and it operates from the same consciousness that created the problem. “Worldview” (or overall-world perceptions) originates from the German term *Weltanschauung*. It refers to the lens through which a person perceives the world and acts accordingly. While perceiving, the individual applies ideas and beliefs to conceptualize and interpret reality, and to interact with others in that reality. This helps him or her make sense of reality, and it guides the individual’s decisions, actions, and understanding of phenomena such as VUCA. “Worldview” not only describes an integral sense of existence but also provides a framework for generating, sustaining, and applying knowledge, albeit with varying degrees of consistency.²⁹ The concept of worldview may also help to answer the deepest philosophical questions that can arise in the individual’s mind. According to Vidal,³⁰ a worldview should not be confused with a model. A worldview includes everything that is important to an individual, while a model describes a specific aspect of a phenomenon.³¹ Nandram et al.³² discuss the worldview concept by distinguishing between holistic perceptions of perspectives and holistic perceptions of purposes. The

“Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: A Critical Approach,” *Journal of Business Ethics*, vol. 78, n° 4, 2008, p. 575-600; HICKS D. A., *Religion and the Workplace Pluralism, Spirituality, Leadership*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; KARAKAS F., “Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review,” *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n° 1, 2010, p. 89-106; MCCORMICK D. W., “Spirituality and Management,” *Journal of Managerial Psychology*, vol. 9, n° 6, 1994, p. 5-8; MILLER D. W., EWEST T., “The Present State of Workplace Spirituality: A Literature Review Considering Context, Theory, and Measurement/Assessment,” *Journal of Religious and Theological Information*, vol. 12, n° 1-2, 2013, p. 29-54; MITROFF I. I., DENTON E. A., “A Study of Spirituality in the Workplace,” *MIT Sloan Management Review*, vol. 40, n° 4, 1999, p. 83-92; POOLE E., “Organizational Spirituality – A Literature Review,” *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 4, 2009, p. 577-588.

²⁸ BINDLISH P. K., NANDRAM S. S., JOSHI A., “Integrativeness Through Pursuing Integrative Intelligence as the Way Forward,” in S. S. NANDRAM, P. K. BINDLISH (ed.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*, Cham, Springer International Publishing, 2017, p. 321-330.

²⁹ BINDLISH P. K., NANDRAM S. S., “Manifestation of Worldview in a Metaphor,” *International Journal of Business and Globalisation*, vol. 23, n° 3, 2019, p. 464-474.

³⁰ VIDAL C., “Wat is een wereldbeeld?,” in H. VAN BELLE, J. VAN DER VEKEN (ed.), *Nieuwheid denken. De wetenschappen en het creatieve aspect van de werkelijkheid*, Leuven, Acco, 2008, p. 1-14.

³¹ *Ibid.*

³² NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., KEIZER W. A. J., *op. cit.*

perspectives can be explored by addressing the questions of VUCA's etiology, ontology, and futurology. The purposes can be explored by addressing its epistemology, axiology, and praxeology. As such, an integrative perspective may lead the way forward when attempting to cope with VUCA.

We introduce a third approach – an integrative paradigm. In order to put this paradigm into practice, a special ability is required known as *integrative intelligence*.³³ This intelligence implies the ability to discern how much individual intelligence and how much system intelligence can be built into the organization design while maintaining the natural instinctive responses of employees and all others who are involved in the organization's context. When we apply the concept of integrative intelligence to an organization, it acts as a measure of the organization's ability to dynamically evaluate and reevaluate activity classifications using various perspectives. The notion behind integrative intelligence is that decision making has a coherent intent. Accordingly, the purposes and perspectives of relevant others are assessed in the decision maker's adopted context (an observer-centric perception of reality). This evaluation involves asking for information, knowledge, and wisdom from diverse constituents who form the adopted context. We propose integrative intelligence embedded in a self-management organizational structure as an example of one way to cope with VUCA.

From the above discussion, it is clear that it is worthwhile to explore self-management as an organizational architecture from the perspectives of both the organization and the employees. Self-management reduces bureaucracy and creates spaces for trust in organizations, both of which affect the way people make decisions using their intelligence potential, especially in less predictable, high-VUCA contexts. Here we propose a model for integrative intelligent organizations based on self-management principles and rooted in the concept of substantive bureaucracy. Several industrial revolution cycles and technology have encouraged us to implement formal bureaucratic processes while ignoring substantive aspects of that bureaucracy.³⁴ These systems-dominated organizations start losing even their natural integrativeness,³⁵ which leads to anxiety, confusion, and a loss of interest among stakeholders, especially in technology-led VUCA contexts. Some argue for more human focus while ignoring the formal aspects of bureaucracy. Choosing one worldview over the other may create fault lines or dichotomies which disturbs and integrative approach that aims to realize harmony as much as possible (e.g., humans and technology, human intelligence and artificial intelligence). Consequently, organizations lose their intention to be integrative in their adopted context (an observer-centric perception of reality, with the organization as the principal observer). However, organizations with a higher degree of integrative intelligence can

³³ *Ibid.*

³⁴ KALBERG S., "Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History," *American Journal of Sociology*, vol. 85, n° 5, 1980, p. 1145-1179.

³⁵ NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., KEIZER W. A. J., *op. cit.*

coherently align their stakeholders' diverse worldviews in their adopted context. This leverages natural human propensities and, therefore, results in more self-sustainable organizations and responsible organizations. In other words, it leads to an intelligence that harmonizes formal and substantive bureaucracy without undermining human nor systems or procedures. In such organizations one can rely on a kind of wisdom which is based on integrative spirituality. Integrative spirituality involves connecting with existence beyond perceived existence in a detached way.³⁶ One model worthy of mention in this regard is the M-model for Integrative Intelligent Organizations.

M-Model for Integrative Intelligent Organizations

As already mentioned, these models are not to be seen as prescriptive in relation to a predefined output. Ignoring this caveat may lead to two extreme situations. The first is an overemphasis on optimizing activities to ensure efficiency and, thereby, ignoring the existential purpose of the organization. The second is an overemphasis on the subjective purpose of the *principal observer entity* adopting the context and a failure to consider the means to fulfil that purpose. This results in wastage or under-realization of potential within the organizational context, and the gradual elimination of future possibilities. An example of the latter situation is governments destroying their nations' potential through misplaced populist measures. The aim of integrative intelligence in such organizational contexts is to introduce the wisdom of aligning activities amidst loud calls from two camps – one selling a technology and efficiency-driven future and the other focused on populist welfare at any cost.

Fundamentally speaking, each organization's worldviews are manifested in their purposes. These purposes are further expressed as goals and, eventually, as activities. The M-model provides an integrative way to align these activities, especially for organizations operating in a technology context led by the Fourth Industrial Revolution.³⁷ Figure 1 depicts the integrative alignment of activities and their interrelationships in a typical M-model.

³⁶ NANDRAM S. S., *Integrative Spirituality in the Fourth Industrial Revolution: From How We Do Things To Why We Exist*, Amsterdam, Vrije University Press, 2019.

³⁷ SCHWAB K., *op. cit.*; SCHWAB K., DAVIS N., *op. cit.*

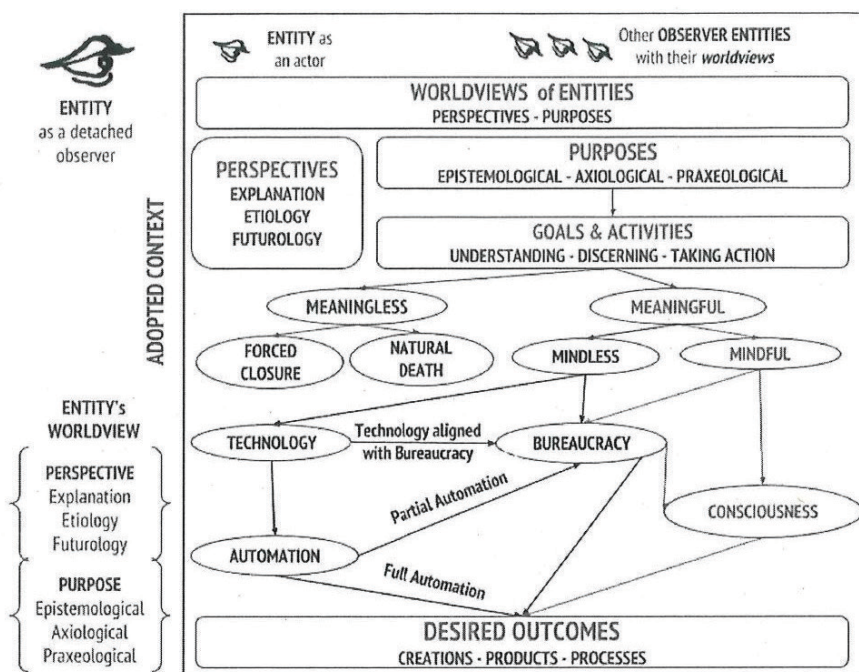


Figure 1. M-model depicting Integrative alignment of activities and their interrelationships³⁸

Before we discuss the aspects of wisdom in the M-model's decision nodes, two caveats are worthy of mention. First, the terms used in the model have special meanings, which are explained below, and their application is context sensitive. Those meanings are not to be confused with their popular, literal meanings. Second, the alignment or categorization of activities in any given organization is dynamic in nature, and depends on observer purposes and contextual variations, like space and time. Therefore, this model cannot be used to rigidly assign activities to certain categories.

Essentially, every activity can move in any direction depending on the context and its principal observer. In fact, by another definition, *integrative intelligence for organizations* could refer to continuously analyzing the contextual information (and knowledge) of worldviews in the adopted context and dynamically re-organizing activities around each decision node to achieve better coherence among the various purposes expressed by those worldviews. This wisdom is nurtured through spirituality or in other ways that go beyond one's perceived existence to act on the existential aspect. To some extent, this also addresses the substantive rationality aspect of bureaucracy.

³⁸ NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., KEIZER W. A. J., *op. cit.*, p. 112.

As the entire process of applying the M-model begins with adopting a context, the choice of a principal entity observer or a detached observer is important from the organization's standpoint. One or more of an organization's stakeholders could represent a wider contextual canvas. Subsequently, entities in the adopted context and their worldviews (essentially, the perspectives and purposes) are understood. In other words, there is a need to define the organization's stakeholders, and to understand their views on matters of context, their vision, and their goals (for themselves as well as others, including the organization). The next important aspect of the model is the labels and sub-labels for activities (depicted as oval boxes connected by directional arrows in Figure 1).

Meaningless Activities. These activities do not serve any purpose for any entity in the adopted context. However, they may serve some purpose for an entity outside the adopted context. The M-model suggests that these activities can go in two directions:

- ♦ *Natural death.* Given an entity's innate tendency to continuously seek a natural fit, the activities that do not fit would not be sustainable in the long run even if they were supported by the commitment of organizational resources in the short run.
- ♦ *Forced or intentional closure.* This involves the intentional closure of a meaningless activity to free up resources or the intentional removal of a meaningless part of a larger activity from an updated design.

Meaningful Activities. These activities will eventually lead the organization towards its existential purpose. These activities also aid the alignment of other purposes, thereby alleviating unnecessary stress among entities caused by cognitive dissonance arising from misaligned purposes. The M-model also suggests that these activities can go in two directions: *mindless* and *mindful*.

Mindless Activities. These are activities for which expectations can be articulated in exact terms owing to the high level of determinism in causal prediction playing out in the activity. However, the relative view or wisdom exercised by the principal observer defines the extent of the determinism in defining causality and exactness in the measurement of outcomes. Generally speaking, these are activities in which the minimum desired accuracy (or exactness) and effectiveness (including efficiency) of the outcomes can only be ensured through a (bureaucratic or technological) system rather than through a human (individual unit). Recall that these categorizations are dynamic and always open to recategorization given changing contexts.

Depending on the availability of resources and capabilities, the M-model suggests two paths to implementation: *bureaucracy* and *technology*.

- ♦ *Bureaucracy.* A bureaucracy refers to a process or a system, usually consisting of one or more manual checkpoints that is designed to ensure a certain outcome. This path could take inputs from the technology path.

- ♦ *Technology*. On this path, technology (characterized by hardware or software) implements the process with defined inputs and outputs. In other words, technology is used to implement part or all of the bureaucracy. The wisdom in this choice lies in determining whether technology can bring the minimum desired accuracy (or exactness) and effectiveness (including efficiency) of the outcomes or when compared to the outcomes of the bureaucratic path. One extreme of this choice is automation, while another is bureaucracy. The choice of “bureaucracy through technology” lies somewhere in the middle.

Mindful Activities. These are activities for which expectations cannot be articulated in exact terms owing to subjectivity among entities in the context. Simply put, all meaningful activities that are not labelled *mindless* according to the criteria discussed above can be put under the *mindful* label. The wisdom lies in determining whether the individual(s) can ensure that the activity is undertaken. However, the manner in which the activity happens is governed by two clusters: human knowledge and skill; and human wisdom and consciousness. These clusters lead to two possible paths: *bureaucracy* and *consciousness*.

- ♦ *Bureaucracy*. The skill aspect can have partially defined inputs and outputs. Therefore, a bureaucratic process can be used to ensure a relatively effective outcome. The difference between the mindless and mindful bureaucratic paths is that the former attempts to address formal bureaucratic rationality, while substantive bureaucratic rationality is addressed in the latter. Therefore, exact procedural details of the activity may not be bureaucratized. This path largely deals with the perceivable aspects of existence as observed by the principal observer in the adopted context.
- ♦ *Consciousness*. Recall that any purpose essentially falls into one of the three categories: understanding, discerning, or taking action. These activities have open-ended purposes, especially when human wisdom and human spiritual consciousness come into the picture. They may require entities to deal with existence beyond perceived existence, as mentioned in relation to the bureaucracy path. Nandram³⁹ defines “spirituality” as the ability to connect beyond one’s perceived existence. Alternatively, one can simply say this path may need an aspect of spirituality in order to achieve desired effectiveness with regard to the overall existential purpose of the organization.

³⁹ NANDRAM S. S., *Integrative Spirituality in the Fourth Industrial Revolution: From How We Do Things To Why We Exist*, op. cit.

The Case of Buurtzorg Nederland

Based on classical grounded theory methodology,⁴⁰ the Buurtzorg case highlights several key concepts. The core category that expresses the way the processes are organized is “integrating simplification.”⁴¹ Insights in this regard are shared by proposing a method for implementing integrative intelligence at the organizational level.

Company Background

Buurtzorg Nederland serves as an example of an organization practicing aspects of integrativeness. The home-care organization was founded in the Netherlands by Jos de Blok, Gonne Kroenbergh, and Ard Leferink in 2006.⁴² It has implemented an innovative way of organizing processes around self-managed teams of nurses and nurse assistants that, in a way, lead themselves. The company has questioned the existing organizational models in home healthcare and built an organization without managers. While coaches facilitate the processes in the teams, they do not have a formal leadership role or formal responsibility for the teams’ productivity. They support new teams when they are established, help to address conflicts among team members that the teams cannot resolve on their own, and share best practices, as they have an overview of forty teams in a certain geographical region.⁴³ In the organization, a certain language is used to express the worldview, such as “clients” instead of “patients.” The organization does not use the label “manager” and upward promotion is not part of its approach. Intrinsic promotion can happen when nurses can become coaches or coaches can shift to projects as headquarters staff members. Moreover, teams that grow in size to more than twelve members can decide to split up and form new teams.

Negotiating the Relationship between Humanity and Bureaucracy: Integrative Intelligence through the M-model

Healthcare enterprises have been criticized for being too structured. This has influenced Buurtzorg’s worldview and led to its main existential theme of “Humanity above Bureaucracy.” When the company criticizes bureaucracy and argues for humanity, it is referring to formal bureaucracy in the form of formal rules and procedures. However, its organizational structure and processes reflect a reasonable balance between formal and substantive bureaucracy. Buurtzorg has minimized the formal bureaucracy through the wise and minimal use of technology. While dealing with the

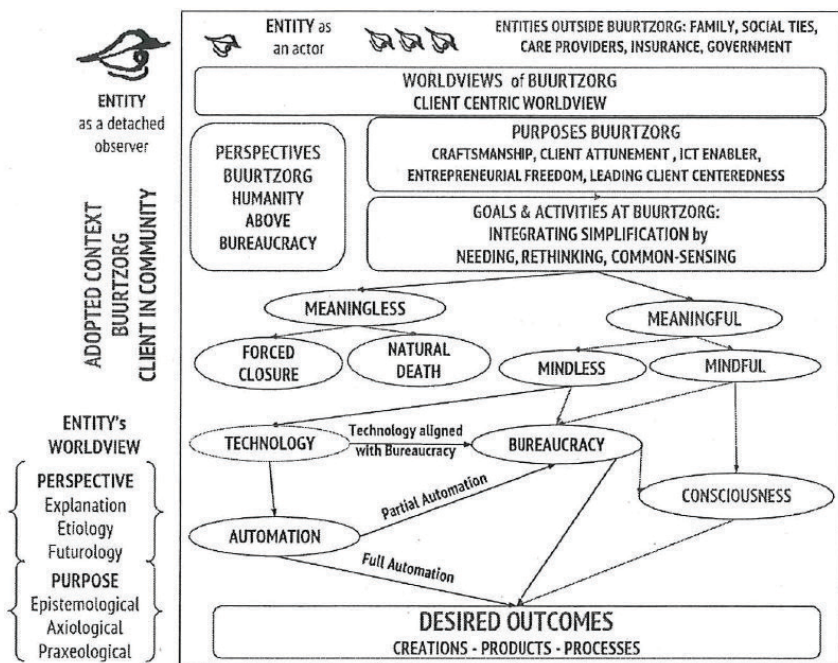
⁴⁰ GLASER B., STRAUSS A., *The Discovery of Grounded Theory*, London, Weidenfeld and Nicolson, 1967.

⁴¹ NANDRAM S. S., *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*, Cham, Springer International Publisher, 2015.

⁴² *Id.*

⁴³ *Id.*

substantive aspect, its philosophy puts client care at the center, and provides ample room for intrinsic human values and creativity. The philosophy acts as an anchor for guiding and organizing many of the processes towards effectiveness in terms of tangible and intangible outcomes. Given these aspects, this case merits analysis using the M-model described above.

Figure 2 – Applying the M-model to Buurtzorg⁴⁴

The principal observer in the adopted context would be Buurtzorg as an organization. As mentioned above, adopting any context demands a good understanding of the stakeholders (or entities) and their worldviews. These stakeholders may be both within and outside the organization. Stakeholders have varying degrees of preference for different dimensions: religion, values and ethics, and aspects of bureaucracy. This is also true in Buurtzorg's case. Buurtzorg provides its 14,000 self-led nurses (operating in about 950 teams) with autonomy. The teams also have the freedom to determine how to serve the clients, as they arrange the operational and coordination processes themselves. Nurses know *why* things need to be done (substantive bureaucracy) and they design the *how* part together with other team members. Throughout the process, they work to ensure that the organization's vision of a client-centric approach is maintained.

⁴⁴ NANDRAM S. S., BINDLISH P. K., KEIZER W. A. J., *op. cit.*, p. 173.

The nurses are intrinsically oriented towards their tasks, as there is no hierarchical career perspective. Everyone is a nurse, regardless of their level of training. Together with the nurse assistants, the teams serve the clients by handling all operational and managerial work together. Employee satisfaction and client satisfaction are high at Buurtzorg.

The philosophy of putting the client at the center requires the mobilization of others who are connected to the client through social (e.g., family members, neighbors, volunteers) or professional ties (e.g., general practitioners or therapists). A distinctive focus in delivering care is building good relationships with clients by recognizing their needs, capabilities, and resources; making them independent as soon as possible by empowering them with knowledge; and mobilizing resources in the social and professional context. Buurtzorg expresses its way of working as follows: “get acquainted with the client and get to know the client well before caring for him or her.”

Buurtzorg has achieved positive results, as evident in high customer satisfaction and the fact that employees appreciate their autonomy in daily decisions.⁴⁵ Nurses and nurse assistants also enjoy defining how work should be done to meet the goal of taking care of the client in the best possible way, especially in terms of ensuring quality of life and a holistic approach to the client. A generalist orientation to their tasks helps these caregivers deliver care that follows from a holistic view of the client. Buurtzorg’s way of working has been labeled “integrating simplification” and it is manifested in three principles⁴⁶: the need principle, the principle of re-thinking, and the common-sense principle. These principles are expressed in the reliance on small teams that are close to the clients and in the use of systematic assessments with quality control systems. The nurses apply professional expertise in combination with their experiences as mature nurses. They mobilize resources from the client’s social context. To ensure that the daily routines run smoothly, they have complementary team roles. Internet Technology facilities are introduced through a step by step approach, where nurses are involved in the process when new approaches are being designed. Nurses naturally attune to their clients after building relationships with them and creating a safe basis for trust building, so that they understand what they really need. Unnecessary tasks are avoided as much as possible, as there are few bureaucratic procedures. As the nurses have a holistic picture of the clients’ needs and available resources, they can decide which tasks are meaningful, and they are encouraged to re-think existing habits and ways of operating. Furthermore, they encourage each other to find new ways to solve issues in pragmatic ways. Buurtzorg believes that clients appreciate privacy and consistency.

⁴⁵ NANDRAM S., “Buurtzorg’: A Case of Being-Centredness as Example of an Organic Worldview for Corporate Peace,” *Contributions to Conflict Management, Peace Economics and Development*, vol. 24, 2015, p. 333-349.

⁴⁶ NANDRAM S., *Organizational Innovation by Integrating Simplification: Learning from Buurtzorg Nederland*, op. cit..

Therefore, teams avoid delivering fragmented care.⁴⁷ At Buurtzorg, the environment has been created in such a manner that nurses lead the teams themselves.⁴⁸ They are considered entrepreneurial and viewed as able to cope with freedom and autonomy. More specifically, they are expected to ensure productivity, decide what is best for their clients, and determine what works best in the team given the self-management structure. In its communication, leadership is mindful of avoiding information overload and encouraging openness.⁴⁹

Some examples of activities at Buurtzorg undertaken by nurses who are not consciously aware of the labels help illuminate the dynamics of the M-model.

Dealing with meaningless activities. A mundane activity like completing a form can be seen as either meaningless or meaningful depending on the context. This is a routine activity that Buurtzorg's nurses must handle. Some of the forms may not have a meaningful purpose for the client or the adopted context. Furthermore, their completion may not serve administrative billing purposes or enhance the nurse's knowledge. They may or may not be useful for government compliance or future research. These considerations govern the thinking of the nurses and teams dealing with these forms. Consequently, they may remove process aspects (i.e., forms in this case) at the local team level.

Dealing with meaningful activities. At Buurtzorg, client care is at the center of all processes and it is the central purpose with which all activities are aligned. If nurses are given freedom, as is the case at Buurtzorg, they naturally start working towards aligning all activities around the client-centered focus. Any activities that add to this focus will be handled by the nurses, as they associate them with the central purpose.

Dealing with mindless activities. Nurses at Buurtzorg are asked to set up their own offices for their teams. They know the inputs and they are deterministic about the outcomes, and all processes can be planned to achieve those outcomes. To set up an office, a space must be rented. The nurses know how much they are allowed to spend per team and they can plan their annual budgets accordingly. Headquarters assists with all bureaucratic procedures. Furthermore, Internet Communication Technology is an important enabler and helps ensure that the nurses' primary tasks get the attention they deserve.

Dealing with mindful activities. Mindful activities are those in which the output is not deterministic because it is not possible or because the primary observer has not adopted determinism. Suppose that a Buurtzorg nurse needs to assess how a client is feeling.

⁴⁷ NANDRAM S., KOSTER N., "Organizational Innovation and Integrated Care: Lessons from Buurtzorg," *Journal of Integrated Care*, vol. 22, n° 4, 2014, p. 174-184.

⁴⁸ KREITZER M. J., MONSEN K. A., NANDRAM S., DE BLOK J., "Buurtzorg Nederland: A Global Model of Social Innovation, Change, and Whole Systems Healing," *Global Advances in Health and Medicine*, vol. 4, n° 1, 2015, p. 40-44.

⁴⁹ BINDLISH P. K., NANDRAM S. S., JOSHI A., *op. cit.*

A holistic perception including a clinical assessment is the main basis for the nurse's decisions. The establishment of a relationship is key for such a holistic perception, while an open dialogue enables the nurse to understand what is really going on in order to help the client in the best possible way.

Conclusion

In any context, the concept of *integrativeness* deals with the intention of achieving coherence among several entities. Integrativeness can be considered at both the individual and organization levels. As a concept, integrativeness responds to the call to develop alternative paradigms for organizational architectures. Its contribution lies in the coherent intent and in the effort required to realize a coherent view by, for example, following the M-model. It creates a broader base for sociotechnical systems theory and design, as it naturally incorporates several perspectives and purposes in the move towards coherency. It aims to move us away from the schismatic and dichotomous way of looking at reality in general and at organizational activities in particular (e.g., self-interest versus the higher purpose of the organization; extrinsic versus intrinsic motivation; external control versus trust). It also creates space for integrative spirituality, which may enable organizations to cope with situations that cannot be fully developed through reason and perceived aspects of existence. It also facilitates detached observation, which creates room for work-related discretion and professional distance, so that coherent outcomes may be realized. An integrative approach would foster a responsible attitude of corporations to be inclusive when it comes to spiritual needs. Buurtzorg can be seen as an example of how corporations can be more responsible towards the needs of clients as a building block for corporate social responsibility. Future research could dive into the question: how does companies like Buurtzorg deal with spiritual and religious diversity of their clients?

The ability to exercise the intent of being integrative is termed *integrative intelligence*. In contrast to efficiency-driven homogenizing “one-size-fits-all” approaches catalyzed by technological interventions, this concept argues for wisdom behind choices related to *how we do things*, which should be made with our feet planted firmly on existential ground. No observation or judgement is good or bad in absolute terms – the vantage point of the principal observer and the adopted context must dynamically guide us. Integrative intelligence has been conceptualized in order to consciously nurture this ability as a way to enhance responsibility of corporation toward existential needs, cultural expressions and sustainable solutions to problems.

The M-model is one of the several ways that organizations can look at different levels and realize the merits of incorporating observer-centric integrative intelligence into their DNA. This model helps to both nurture and leverage human intelligence and system intelligence in the organization. As such, it can help avert existential crises at different levels as well as provide tangible benefits in the form of effectiveness and, in

the long run, efficiency. *Meaningless* activities can be identified and brought to an end. Incorrectly categorized *meaningful* activities can be identified and re-categorized as *mindless* or *mindful*. These steps would improve the overall predictability of activities with defined inputs and outputs by contextualizing bureaucracy and technology. All other relatively non-deterministic or open-ended tasks at any given point in space and time in adopted contexts can leverage human intelligence and consciousness.

This process pushes individuals to connect to existence beyond their perceived existence. In practice this would manifest as taking into consideration religious and/or spiritual needs into organizations and corporations, to include them in responsible management patterns and practices.

Such a connection not only provides individuals with spiritual benefits and meaningfulness, but also expands the organization's canvas of opportunities and possibilities, as its stakeholders are given room to go beyond perceived existence. This should result in creativity, innovation, and responsibility at different levels. Furthermore, given the emphasis on substantive rationality, mutual intrinsic trust is also fostered. For the VUCA contexts resulting from the Fourth Industrial Revolution, the M-model serves as a viable alternative to integratively managing decentralized organizational designs, without undermining trust and other existential aspects of human beings such as spiritual needs.

La religion managériale

*Où il est établi que la RSE n'est autre qu'une technique
de conversion des religions à l'Évangile de l'Efficacité*

Baptiste RAPPIN

Il est, si l'on suit la théorie des ensembles, quatre façons logiques d'appréhender les rapports du management et de la religion : la disjonction, l'intersection, l'inclusion, l'identité. Distinguons brièvement ces quatre formes de raisonnement qui conditionnent non pas les différentes positions défendues, ce que nous pourrions appeler le « fond », mais les perspectives à partir desquelles elles le sont, en d'autres termes, la problématisation implicite qui précède l'énoncé d'une thèse.

La première forme logique envisagée considère qu'il s'agit là de deux univers distincts, d'un côté le management, de l'autre la religion, aujourd'hui amenés par la force des choses et surtout de l'histoire, à entrer en relation, à interagir l'un sur l'autre : les questionnements se formulent alors sous la forme de l'analyse de ces rapports, sur leur qualification, sur leur typologie, sur leurs formes, sur leurs évolutions. Chacun des univers reste bien étranger l'un à l'autre et se lie à l'autre à partir de ses propriétés intrinsèques et des pressions de l'environnement – les évolutions dites « sociétales ». C'est de ce point de vue que l'on évoque le principe politique et éthique de la neutralité, voire de la laïcité, des organisations vis-à-vis des appartenances religieuses et, de façon plus générale, culturelles.

Il est possible, dans un deuxième temps, de considérer les liens du management et de la religion à partir du point de vue de l'intersection : les deux ensembles possèdent une partie commune qui relève à la fois de l'un et de l'autre. Voilà qui change singulièrement la donne : la réflexion, dès lors, ne portera plus sur l'analyse des liens entre deux univers distincts, mais s'évertuera à distinguer le même (le commun) de l'autre – ce qui demeure spécifique à chaque ensemble –, puis à étudier minutieusement les éléments appartenant aux deux ensembles, c'est-à-dire qui cumulent les propriétés de l'un et de l'autre. Ce que l'on nomme « politique de la diversité » ou encore « management de la diversité », voire même « responsabilité sociale », trouve ici son point d'appui logique : puisque la religion gagne le terrain des organisations en général, et de l'entreprise en particulier, alors il devient expédient, de façon somme toute assez pragmatique, de réguler les rapports entre ces deux univers. Là où la disjonction demeurait attachée à l'intégrité des principes de chaque univers, l'intersection s'origine dans le constat factuel de leur coexistence.

Une troisième possibilité, peut-être plus inédite car moins répandue, tient qu'un ensemble appartient à un autre, qu'il en est un sous-ensemble, une partie. Cela signifie que le sous-ensemble en question possède les propriétés générales de l'ensemble, mais applicables à un domaine restreint. C'est là le fond des thèses anthropologiques du management, qui mettent en exergue son caractère ou, mieux encore, son mode de fonctionnement religieux en insistant sur sa dimension symbolique et langagière, sur la tenue de rituels, sur l'organisation de liturgies, comme en témoignent par exemple les grands-messes visant à célébrer l'identité et la culture de l'organisation. D'aucuns étudient d'ailleurs les répercussions pathologiques de cette ferveur, voire de cette foi, qui peut mener à un surinvestissement psychique et, conséquemment, à un épuisement professionnel¹. À l'inverse, certains considèrent la religion comme faisant partie de l'ensemble plus large du management, ce qui les conduit à étudier le management des églises, des paroisses, des associations religieuses, des communautés de croyants comme d'autres se penchent sur les entreprises, les associations ou encore les organisations politiques.

Enfin, la quatrième et dernière modalité logique pour penser la relation entre deux ensembles est assurément, pour le cas qui nous concerne, la plus originale et la plus risquée, puisqu'elle postule l'identité des deux ensembles, comme si management et religion se recouvraient parfaitement et que les éléments et propriétés de l'un s'identifiaient intégralement à ceux de l'autre. Il s'agit alors ici de prendre le pari de l'identité réciproque du management et de la religion, c'est-à-dire d'assumer et de défendre une thèse comprenant deux indissociables volets : premièrement, le management est fondamentalement plus qu'un ensemble de techniques rationnelles et neutres, il est une religion ; deuxièmement, la religion s'est elle-même faite management.

Notre positionnement, sa raison d'être et ses enjeux

Cette entrée en matière logique, qui récapitule de façon exhaustive les quatre modalités relationnelles entre deux ensembles, pourrait servir de trame à une revue de la littérature portant sur les rapports du management et de la religion. Ce travail mettrait en exergue l'inégale répartition des recherches scientifiques, assurément plus nombreuses dans la rubrique de l'intersection et quasiment inexistantes lorsqu'il s'agit d'adopter le point de vue de l'identité.

Notre intention, dans ce chapitre, ne procède pas de cette visée synoptique : bien plutôt, nous voudrions défendre la thèse la plus osée, celle qui énonce un parfait recouvrement, au sein du monde occidental, du management et de la religion à l'époque industrielle. Ce faisant, nous inscrivons nos pas dans ceux de Pierre Legendre², selon lequel la techno-science-économie joue le rôle de Référence fondamentale pour nos

¹ AUBERT N., DE GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

² LEGENDRE P., *Leçons II. L'empire de la vérité. Introduction aux espaces dogmatiques industriels*, Paris, Fayard, 2001.

sociétés développées, succédant ainsi à l'État et à l'Église, ainsi que de Pierre Musso, qui a décrit récemment l'avènement de *La religion industrielle*³, mais qui avait déjà évoqué précédemment, dans un ouvrage où il analysait la pensée de Saint-Simon, « la religion du monde industriel⁴ ». Les recherches que nous avons menées précédemment, placées sous le libellé général d'une « théologie de l'Organisation » et dont les deux premiers volumes sont parus⁵, confirment cette idée d'une religion managériale et même d'une sécularisation de la religion dans le management, comme si ce dernier était la seule forme spirituelle acceptable au sein d'un monde désenchanté, celui de l'époque industrielle, vouée à la rationalisation intégrale des affaires humaines. Nous reviendrons donc plus en détails sur ces analyses, sans pourtant pouvoir être exhaustif dans le cadre restreint de ce chapitre.

Mais quelle est la portée de ce positionnement ? Que signifie-t-il au juste ? Comprendre les liens du management et de la religion sous l'angle de l'identité revient à considérer sinon comme périmées et caduques, du moins comme superficielles les trois autres façons d'envisager leurs rapports. Elles taisent en effet la grande lame de fond industrialiste qui s'est propagée il y a maintenant plus de deux siècles et qui a désormais conquis l'ensemble de nos sociétés : qui ou quoi demeure, encore aujourd'hui, étranger à la foi en l'efficacité ? En d'autres termes, considérer la religion et le management comme deux ensembles disjoints ou se recouvrant partiellement revient à s'abstraire des conditions historiques, « époquales » dirait Heidegger, de leur rencontre. Ces raisonnements omettent les deux points majeurs suivants : tout d'abord, que le management a toujours déjà été une religion, dès la théorisation de l'industrialisme par Saint-Simon et ses épigones ; ensuite, que la religion elle-même a connu une mutation anthropologique considérable suite à laquelle elle a perdu son pouvoir de structuration de l'espace public pour devenir une simple et menue affaire de croyance privée, d'opinion subjective.

Cela signifie, si l'on accepte de pousser ce raisonnement jusqu'à son terme, que les rapports du management et de la religion sont à envisager comme ceux d'une nouvelle religion triomphante face à des religions mortes, mais feignant d'être encore vivantes en Occident, et face à des religions encore dynamiques et structurantes dans le reste du monde. Autrement dit, nous assistons, depuis deux siècles, à un phénomène de substitution qui signifie, d'une part, la disparition d'anciennes formes religieuses et, d'autre part, l'apparition et le triomphe de ce que Saint-Simon nommait un « nouveau christianisme » : la religion de la coopération fraternelle et amicale dans le travail

³ MUSSO P., *La religion industrielle. Monastère, manufacture, usine : une généalogie de l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017.

⁴ MUSSO P., *La religion du monde industriel. Analyse de la pensée de Saint-Simon*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2006.

⁵ RAPPIN B., *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation, Volume 1*, Nice, Éditions Ovadia, 2014 ; RAPPIN B., *De l'exception permanente. Théologie de l'Organisation, Volume 2*, Nice, Éditions Ovadia, 2018.

productif, une sorte de communion dans l'utilité, une eucharistie célébrant le corps de l'Organisation.

Pour asseoir cette thèse sur de solides fondements, nous devons procéder de la façon suivante : premièrement, rappeler ce postulat anthropologique que nulle société ne saurait se passer d'une instance légitimante ; deuxièmement, montrer que l'Industrie s'est substituée à l'État et l'Efficacité à la Souveraineté lors de la révolution industrielle : c'est l'avènement du « nouveau christianisme » ; troisièmement, établir que le management, en tant que mode privilégié de gouvernement des hommes à l'époque industrielle, s'inscrit dans cette mutation anthropologique ; quatrièmement, envisager, à partir des acquis précédents, les rapports de la religion managériale avec les autres religions ; en dernier lieu, revenir sur la notion de « responsabilité sociale » à l'aune des développements précédents.

Principes généraux de l'anthropologie dogmatique

C'est au juriste, aussi discret qu'érudit, Pierre Legendre que nous devons la formulation d'une anthropologie générale des civilisations, qu'il qualifie délicieusement de « dogmatique ». Pour lui, « il ne peut y avoir de système institutionnel qui ne fonctionne *au nom de*⁶ ». Toute société ne peut se maintenir qu'en raison de son inscription dans un ordre symbolique dont le sommet n'est autre que l'absolu auquel elle se réfère, ce que Legendre nomme précisément « Référence », qu'il écrit avec un « R » majuscule pour insister sur sa dimension transcendante et verticale. Par voie de conséquence, toute légitimité s'exerce ou se reconnaît en raison de son adossement à une extériorité, de sorte que « la notion d'autorité, dans cette perspective, a pour équivalent la formule *Au nom de*⁷ ».

Selon Legendre, « [l']humanité du montage consiste à faire en sorte que se produise, dans une société, la *distance respectable*, c'est-à-dire la mise en perspective du principe fondateur sous les apparences de ce que nous pourrions appeler un mannequin, une statue vivante de l'Autre absolu⁸ ». Voici qui se révèle lourd de conséquences : et la première d'entre elles est que la Référence elle-même parle ; ou alors, ce qui revient au même, que nous sommes aussi bien parlants que parlés. Le Tiers parle, tout d'abord parce qu'il est un mot : « Dieu », « État », « République », « Patrie », « Science », ont tous occupé la fonction suprême dont le siège, même laissé vacant, ne saurait être emporté par la folie de l'anomie. Nous recevons ce mot dans nos psychés comme l'on marque le corps de tatouages, signes visibles de durée et d'engagement. La Référence

⁶ LEGENDRE P., *Leçons VII. Le désir politique de Dieu. Étude sur les montages juridiques de l'État du Droit*, Paris, Fayard, 2005, p. 20.

⁷ LEGENDRE P., *Leçons VI. Les enfants du Texte. Étude sur la fonction parentale des États*, Paris, Fayard, 1992, p. 31.

⁸ LEGENDRE P., *Leçons VII. Le désir politique de Dieu. Étude sur les montages juridiques de l'État du Droit*, op. cit., p. 222.

laisse une empreinte sur nous, en nous, elle nous tamponne de son sceau. Elle impose la loi du signifiant qui à la fois sépare d'autrui en nommant et en assignant une place (par exemple, en Occident, par le droit civil) et fournit les repères d'une norme qui n'est autre, étymologiquement, que l'équerre par laquelle nous restons debout ; par-là, elle nous fait quelque part participer de l'incalculable, de l'inconditionnel, du « c'est ainsi » qu'aucun « pourquoi » ne peut venir ébranler, et nous protège du vertige de l'absolu ainsi que de l'angoisse du vide. Venus au monde, nous sommes immédiatement pris dans le courant du Texte, récits oraux ou livres sacrés, traditions culturelles ou savoirs de l'exégèse, que les générations successives transmettent à leur descendance.

L'homme saurait-il côtoyer une telle Puissance, saurait-il toucher du doigt l'instance tierce, saurait-il s'entretenir en face à face avec la Référence ? Il semble bien que les mythes et les religions mettent en garde contre une telle prétention : que l'on songe à Icare puni pour avoir bravé sa condition de mortel ou encore à la révélation du Buisson Ardent à travers lequel Dieu se manifeste sans se montrer en personne, nombreux sont les exemples qui témoignent de cette impossibilité pour l'homme de se hisser à la hauteur de la place structurale de la Référence. C'est la raison pour laquelle cette dernière a besoin d'instances de médiations : tel est précisément l'objet du savoir de l'anthropologie dogmatique dont il faut saisir la raison d'être en ayant recours, une fois de plus, à l'étymologie :

Le terme grec *dogma* renvoie à ce qui paraît, qui apparaît, qui semble et se fait voir, jusque dans la feinte. Puis, le mot nous entraîne sur deux versants de sens, que mobilisent simultanément les systèmes d'organisation sociale du discours : d'un côté les axiomes fondateurs, principes ou décisions, de l'autre les honneurs, l'embellissement, le décor. De là peut-on concevoir que ce qui se déclare et s'enseigne par l'expression *dogme* se rapporte au discours d'une vérité *légale et honorée comme telle*, discours de ce qui est dit, *parce que cela doit être dit*.⁹

En somme, le dogme est le point nodal, le nœud, le *complexus*, où se rejoignent les lacets du symbole, de l'institution et de l'autorité, l'inextricable entrelacement du voir, du savoir et du pouvoir : car tout pouvoir, en faisant parler la Référence, énonce une Vérité qui se donne à voir et à vivre dans des liturgies, des cérémonies, des fêtes et des rituels.

Le monument romano-canonique

Si l'anthropologie dogmatique possède bien une dimension structurale et universelle, c'est-à-dire un regard analytique susceptible de se porter sur toutes les civilisations, elle n'en oublie pas pour autant les propriétés généalogiques et singulières de chacune d'entre elles : c'est notamment le cas de l'Europe, et de l'Occident de façon plus générale, dont Pierre Legendre rend compte de l'histoire et de l'identité spécifiques sous le

⁹ LEGENDRE P., *Sur la question dogmatique en Occident*, Paris, Fayard, 1999, p. 25.

libellé général de « monument romano-canonique », qui s'avère d'ailleurs le titre de sa neuvième *Leçon*¹⁰. De quoi s'agit-il plus précisément ?

Il convient ici d'introduire à un phénomène historique crucial, que Legendre nomme « Schize », événement révolutionnaire propre à l'Occident et instaurant une coupure entre, d'un côté, la légitimité, garante des raisons du croire, et, de l'autre, l'utilité, d'où émane les règles sociales à suivre. Le juriste français inscrit ici ses pas dans ceux de Harold Berman, qui considère que le droit canon, fruit de la réforme grégorienne, a donné ses assises à l'ensemble des branches du droit telles que nous les connaissons aujourd'hui. En effet, pour Berman, « la séparation, la concurrence et l'interaction des juridictions spirituelle et séculière a été la principale source de la tradition juridique occidentale¹¹ ».

Cette révolution papale, qui a débuté à la fin du XI^e siècle pour se prolonger aux XII^e et XIII^e siècles, a abouti à une séparation inédite de la théologie et du droit :

[e]ssentiellement, la caractéristique de la méthode européenne d'accès à la norme réside dans la capacité du système de modifier les contenus du discours de légitimité. Alors que l'interprète juif ou musulman exerce son pouvoir herméneutique à l'intérieur d'une construction où, pour reprendre les catégories du romano-christianisme, le théologique et le juridique sont entrelacés comme les fils d'un tissage, il n'en va pas de même dans l'édifice rationaliste issu de la Révolution médiévale de l'interprète. Si cette Révolution signe l'entrée de l'Europe dans le mouvement des modernités ininterrompu jusqu'à nous, c'est qu'elle a mis à l'épreuve une conception foncièrement étrangère au montage juif ou musulman : la séparation de la théologie et du droit.¹²

Considérons les Textes du judaïsme et de l'islam : ils comprennent en leur sein les codes politiques, juridiques et moraux destinés à gouverner les civilisations croyantes, une dimension tout à fait absente du Nouveau Testament. Si bien qu'à la charnière des XII^e et XIII^e siècles, l'Église devenue triomphante, en position de force face à l'émiettement de l'Empire, ne peut se référer aux Évangiles pour en tirer des principes d'administration : qu'y trouve-t-on en effet si ce n'est le récit d'une vie et le partage d'une foi ? D'où l'exhumation décisive du Droit Romain auquel un moine bolonais, Gratien, avait, grâce à son célèbre *Décret*, donné une nouvelle vie. C'est une situation originale et inconnue des autres montages civilisationnels, car le christianisme fournit, d'un côté, les ressorts de la légitimité et le droit romain, issu d'une autre tradition, apporte, d'un autre côté, les clefs de la gestion politique et sociale. Cette lâcheté entre les deux bouts du montage généalogique juridique européen allait créer le terreau de

¹⁰ LEGENDRE P., *Leçons IX. L'autre Bible de l'Occident : le monument romano-canonique*, Paris, Fayard, 2009.

¹¹ BERMAN H., *Droit & Révolution*, trad. Raoul Audouin, Aix-en-Provence, Librairie de l'Université d'Aix-en-Provence, 2002, p. 113.

¹² LEGENDRE P., *Sur la question dogmatique en Occident*, op. cit., p. 245.

l'histoire occidentale moderne, en laissant la possibilité à chaque partie d'évoluer, de se transformer, de muter, tout en préservant son architecture dogmatique et structurale : c'est ainsi que la Référence a pu passer de Dieu à l'État et à la Souveraineté, puis à la Science ; et que la rationalité juridique, fondée sur les notions de « fait » et de « preuve », a pu dégénérer, processus encore en cours, en « management ». Comme l'écrit Pierre Legendre : « nous sommes là aux sources de l'institution de la Raison moderne techno-scientifique¹³ ».

L'industrialisme comme « Nouveau Christianisme »

On peut très précisément identifier le dernier grand tournant de l'histoire de la Référence, mutation anthropologique qui se trouve à l'origine de l'établissement de la rationalité instrumentale ou encore de l'efficacité, promue au rang de nouvelle foi. Il s'agit de l'industrialisme, que Saint-Simon définit comme la religion du monde industriel et même comme l'accomplissement du christianisme primitif, qui a été perverti par sa progressive institutionnalisation, c'est-à-dire par l'Église.

L'industrie correspond tout d'abord à un projet politique, dont la vocation est d'accomplir la Révolution Française et de mener l'analyse critique de la tradition entamée depuis Luther¹⁴. Saint-Simon observe et formule le paradoxe de son temps : « [...] la société présente aujourd'hui ce phénomène extraordinaire : une nation qui est essentiellement industrielle, mais dont le gouvernement est essentiellement féodal¹⁵ ». La finalité de l'industrialisme consiste à achever la transformation de la société théologique et féodale en une société positive et à doter cette dernière de structures ordonnées qui assurent la paisibilité nécessaire à l'exercice du travail. La crise associée à cette transformation se prolongera tant que la transition n'est pas effectuée et pleinement effective. D'un côté, il faut louer la tendance générale au progrès, car les philosophes médiévaux ont prouvé leur supériorité sur les sages de l'Antiquité, de même que les libres penseurs dépassent leurs prédécesseurs ; en outre, il convient plus particulièrement d'insister sur l'effort critique des philosophes modernes, qui ont mis en évidence les lacunes de l'Ancien Régime. D'un autre côté, il est grand temps de prolonger la transformation au-delà de la critique et de planifier, avec précision et rigueur, l'organisation de la nouvelle société. La Révolution industrielle a échoué en cela : pourquoi ? Parce que si les scientifiques se sont bien substitués aux théologiens dans l'ordre du pouvoir spirituel, les légistes ont, de leur côté, barré la route aux industriels dans l'ordre du pouvoir temporel. Si bien que, la société postrévolutionnaire se trouve à mi-chemin

¹³ LEGENDRE P., *Ce que l'Occident ne voit pas de l'Occident*, Paris, Mille et une Nuits, 2008, p. 52.

¹⁴ SAINT-SIMON C.-H., *L'industrie ou Discussions politiques, morales et philosophiques dans l'intérêt de tous les hommes livrés à des travaux utiles et indépendants, 1816-1818*, in C.-H. SAINT-SIMON, *Œuvres complètes II*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 1578.

¹⁵ SAINT-SIMON C.-H., *Catéchisme des industriels, 1823-1824*, in C.-H. SAINT-SIMON, *Œuvres complètes IV*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 2891.

du système féodal et du système industriel et qu'elle ne laisse pas de souffrir de ce tiraillement. Pourtant, comme l'assure le Premier extrait de *L'Organisateur* dans une comparaison célèbre, si la France venait à perdre ses trois mille savants et industriels, des physiciens aux maçons, en passant par les médecins et sans omettre les banquiers, elle en sortirait bien amoindrie, et même totalement paralysée, alors que l'absence des ministres, des conseillers, des cardinaux, bref de trente mille « métaphysiciens » ou « légistes », n'entraverait en rien le fonctionnement du pays. Par leurs activités, les industriels irriguent le pays de leur production et de l'argent qui en (dé)coule ; par leur oisiveté, les officiels constituent le principal obstacle à l'avènement définitif de la société industrielle.

Par conséquent, l'industrialisme se caractérise par une modification radicale des relations sociales. Ces dernières, abandonnant tout rapport de force, délaissant toute conflictualité, émergeront de la coopération et viseront l'association : « [m]ais dans une coopération où tous apportent une capacité et une mise, il y a véritablement association, et il n'existe d'autre inégalité que celle des capacités et des mises, qui sont l'une et l'autre nécessaires (c'est-à-dire inévitables), et qu'il serait absurde, ridicule et funeste de faire disparaître¹⁶ ». Cette dernière citation fait apparaître le lieu exact de l'utopie saint-simonienne : l'industrialisme soutient que la communion dans le travail efface les différences sociales au nom d'une utilité jugée plus haute ou, mieux encore, au nom de l'utilité jugée comme horizon de réconciliation des intérêts. Aussi, quelle que soit sa compétence, quelle que soit sa participation financière, quel que soit son apport (technique, pécuniaire, voire matériel), chaque travailleur concourt à part égale, par sa bonne volonté et son dévouement à la cause commune, au projet productif collectif.

Il convient à présent d'établir le lien entre l'industrialisme saint-simonien et la religion : il provient de l'admiration de Saint-Simon pour William Penn et la religion des Amis en particulier, ainsi que pour les États-Unis de façon plus générale. Le passage de l'ère féodalo-militaire à l'âge industriel, la critique de la métaphysique et du droit, le souci de la paix et de la coopération, l'horizon de l'efficacité comme Référence forment en effet un héritage direct et une sécularisation de la théologie révolutionnaire qui a agité l'Europe aux ^{xvi}e et ^{xvii}e siècles et qui a constitué un élément incontournable de l'identité américaine : « [l]e nouveau christianisme se composera de parties à peu près semblables à celles qui composent les diverses associations hérétiques qui existent en Europe et en Amérique¹⁷ », c'est-à-dire d'une morale – partie considérée comme la plus importante –, d'un culte et d'un dogme. Et Saint-Simon d'énoncer le principe du retour à un christianisme primitif, maxime déjà énoncée en caractères italiques dans son ouvrage *Du système industriel* : « [t]ous les hommes doivent se regarder comme

¹⁶ SAINT-SIMON C.-H., *Du système industriel, 1820-1821*, in C.-H. SAINT-SIMON, *Œuvres complètes III*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 2187-2188.

¹⁷ SAINT-SIMON C.-H., *Nouveau Christianisme. Dialogues entre un conservateur et un novateur, 1825*, in C.-H. SAINT-SIMON, *Œuvres complètes IV*, Paris, Presses universitaires de France, 2013, p. 3188.

*des frères ; ils doivent s'aimer et se secourir les uns les autres*¹⁸ », avant d'être reprise, toujours avec une écriture italique, dans le *Nouveau Christianisme* : « *[I]es hommes doivent se conduire en frères à l'égard les uns des autres*, et ce principe, qui appartient au christianisme primitif, éprouvera une *transfiguration* d'après laquelle il sera présenté comme devant être aujourd'hui le but de tous les travaux religieux¹⁹ ».

Il s'ensuit alors une condamnation virulente de toutes les formes de médiation ; et Saint-Simon de déclarer hérétiques les catholiques, les jésuites « ainsi que leurs doctrines machiavéliques²⁰ », la théologie, le pape et les cardinaux, mais également, même si le point de vue est ici plus nuancé et moins vindicatif, les protestants et, plus particulièrement, Luther. Mais quelle sera alors la nouvelle peau du christianisme, son ultime phase dans laquelle le message du Christ viendra enfin s'accomplir ? Saint-Simon de dire : « [c]e principe régénéré [la fraternité] sera présenté de la manière suivante : La religion doit diriger la société vers le grand but de l'amélioration la plus rapide du sort de la classe la plus pauvre²¹ ». En voici une nouvelle formulation, qui se lit après le réquisitoire prononcé contre les Églises catholique et protestante :

[i]l est évident que le principe de morale *Tous les hommes doivent se conduire en frères à l'égard les uns des autres*, donné par Dieu à son Église, renferme toutes les idées que vous comprenez dans ce précepte : *Toute la société doit travailler à l'amélioration de l'existence morale et physique de la classe la plus pauvre ; la société doit s'organiser de la manière la plus convenable pour lui faire atteindre ce grand but.*²²

Voici donc le fin mot de l'histoire : Saint-Simon affirme explicitement qu'il ne faut pas séparer, dans l'interprétation de son système de pensée, l'industrialisme et la religion, car, précisément, l'industrialisme est le visage du nouveau christianisme, du christianisme définitif : « le système industriel et scientifique, ou le christianisme définitif et complet, ce qui est la même chose²³ », écrit ainsi sans équivoque Saint-Simon quelques lignes après avoir évoqué « l'obligation de coopérer au bien-être les uns des autres²⁴ » que Dieu a imposée aux hommes. Il énonce encore : « Dieu impose aujourd'hui à tous les chrétiens l'obligation sacrée de concourir de tous leurs moyens

¹⁸ SAINT-SIMON C.-H., *Du système industriel*, op. cit., p. 2503.

¹⁹ SAINT-SIMON C.-H., *Nouveau Christianisme. Dialogues entre un conservateur et un novateur*, op. cit., p. 3189.

²⁰ *Ibid.*, p. 3190.

²¹ *Ibid.*, p. 3189.

²² *Ibid.*, p. 3216.

²³ SAINT-SIMON C.-H., *Du système industriel*, op. cit., p. 2573.

²⁴ *Ibid.*, p. 2572.

à constituer le système industriel et scientifique, qui n'est que la mise en activité du principe divin²⁵. »

La religion managériale

D'un point de vue anthropologique, le management correspond au mode de gouvernement des hommes à l'âge industriel : le politique et la souveraineté, consubstantiellement liés à la guerre et à la désignation de l'ennemi, appartiennent au passé féodal appelé à être dépassé par le projet de la coopération universelle dans le travail productif. On peut par conséquent définir le *telos* du management comme la fabrique technoscientifique de cette coopération efficace. S'il en est ainsi, alors il porte en lui l'empreinte messianique de l'industrialisme. Pour le démontrer, nous résumons ici trois pistes de la pensée moderne : premièrement, l'insigne rôle de la religion quaker dans la formulation du management scientifique chez Taylor²⁶ ; deuxièmement, l'influence centrale de la pensée juive de la Renaissance sur la formulation, par Norbert Wiener, de la cybernétique, dont l'avènement a été décisif pour le management contemporain²⁷ ; enfin, l'empreinte « Nouvel Âge » indélébile de l'économie digitale²⁸.

Le management scientifique et la religion des Amis

Le slogan qui résume parfaitement l'esprit des *Principes du Management Scientifique* et l'inscrit dans le grand rêve industrialiste est le suivant : « [h]armony, not discord. Cooperation, not individualism²⁹ », par lequel Taylor écarte aussi bien la lutte que l'intérêt comme moteurs de l'action humaine. Ce primat accordé à la coopération ne saurait se comprendre sans son arrière-fond religieux, car la coopération n'est rien d'autre que la spéculation industrialisée de la fraternité.

²⁵ *Ibid.*, p. 2573.

²⁶ Voir RAPPIN B., *De l'exception permanente. Théologie de l'Organisation, Volume 2, op. cit.* ; RAPPIN B., « William Penn, figure tutélaire de l'industrialisme et du management scientifique ? », *Revue de Théologie et de Philosophie*, n° 250, 2018, p. 267-285.

²⁷ Voir RAPPIN B., *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation, Volume 1, op. cit.* ; RAPPIN B., « Du Management. Nouvelles thèses sur la sécularisation », *Le Portique, Revue de Philosophie et de Sciences Humaines*, n° 37-38, 2016, p. 17-34 ; RAPPIN B., *De l'exception permanente. Théologie de l'Organisation, Volume 2, op. cit.*

²⁸ Voir RAPPIN B., « Le talent du coach. Le New Age et son influence sur le coaching comme nouveau mode de régulation de la déception sociale », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, vol. 17, n° 41, 2011, p. 157-170 ; RAPPIN B., « "Esprit californien, es-tu là ?" Les racines New Age de la société digitale », *Études digitales*, n° 5, 2018, p. 56-65.

²⁹ TAYLOR F. W., *The Principles of Scientific Management*, Mineola/New York, Dover Publications, 1998, p. 74.

Taylor est né en 1856, dans une famille quaker du quartier Germantown (nommé ainsi en raison de la prédominance d'immigrants allemands s'y trouvant) de Philadelphie, en Pennsylvanie, une ville fondée par William Penn en 1682. Il était le fils de Franklin Taylor, un avocat réputé, et d'Emily Winslow, qui appartenait à la famille Delano qui a fourni ultérieurement un Président aux États-Unis. Dans la droite lignée de la Société des Amis (nom officiel des quakers), Emily Winslow militait en faveur des droits des femmes et combattait fermement l'esclavage ; aussi a-t-elle inspiré à son fils, alors qu'il travaillait à la *Midvale Steel Company*, le recrutement de populations afro-américaines, qu'il a intégré à chaque équipe de travail afin de briser les logiques de discriminations ethniques alors en vigueur.

Comme en témoigne cette dernière mesure, la religion quaker a exercé sur Taylor une influence qui dépassait le seul cadre privé. Il semble bien qu'elle soit la seule possibilité d'expliquer la présence de l'« amitié » dans le texte des *Principes du management scientifique* : l'ingénieur, dont on aurait pu croire qu'il se contenterait de la description et de la prescription de froids mécanismes, fait en effet référence à la « coopération amicale³⁰ » (*friendly cooperation*) et même à la « coopération intime et amicale³¹ » (*intimate friendly cooperation*) entre managers et ouvriers. Il précise sa pensée et explicite le rapport du management scientifique à l'amitié de la façon suivante :

[L]'essentiel du présent article montrera que pour travailler selon des lois scientifiques, le management doit assumer et effectuer le gros du travail qui, à présent, est pris en charge par les hommes ; presque chaque acte de l'ouvrier devrait être précédé par un ou plusieurs acte(s) préparatoire(s) qui lui permettra ou permettront d'accomplir son travail d'une meilleure manière et plus rapidement. Et chaque personne devrait recevoir un enseignement et l'aide la plus amicale de la part de ceux qui le dirigent, au lieu d'être, d'un côté, guidée et forcée par ses patrons, ou, à l'autre bout, livrée à lui-même.³²

L'efficacité, au fond, repose sur une aide amicale quotidienne qui éloigne le management de deux écueils : d'une part, l'autoritarisme arbitraire et subjectif du petit chef, d'autre part, l'abandon à lui-même de l'ouvrier. Taylor livre alors l'essence du management scientifique : « [t]his close, intimate, personal cooperation between the management and the men is of the essence of modern scientific or task management³³ ».

La cybernétique, l'entropie et le spectre du Maharal de Prague

Nous avons à plusieurs reprises démontré que le management contemporain prend ses racines dans le tournant cybernétique des années 1940, qui a jailli des Conférences

³⁰ *Ibid.*, p. 10.

³¹ *Ibid.*, p. 68.

³² *Ibid.*, p. 10.

³³ *Loc. cit.*

Macy tenues entre 1946 et 1953. La cybernétique forme le moule ou la matrice du management, car elle a pensé le concept d'organisation comme boucle de rétroaction, ou encore comme apprentissage, et que l'ensemble du corpus managérial contemporain, ou postmoderne, ainsi que le découpage fonctionnel des organisations prennent appui sur cette thématisation³⁴.

L'on doit à Norbert Wiener, l'une des figures majeures des Conférences Macy, le nom même de « cybernétique » (qui signifie « pilote » en grec, d'où l'importance du « pilotage » dans le champ managérial) ainsi que les premières réflexions systématiques sur la cybernétique. Il serait pourtant trop réducteur de limiter les ouvrages de Wiener à un effort de synthèse ; tout au contraire, il y déploie une vision du monde qu'il ancre dans la tradition de la pensée juive de la Renaissance à travers le personnage du Maharal de Prague. La référence au Maharal se trouve principalement présente dans le dernier ouvrage de Wiener, *God & Golem, Inc.*, consacré à une réflexion de « l'empiètement » de la Cybernétique sur la Religion³⁵. Il est toutefois surprenant de noter que, si le titre inclut le terme de « Golem », et que le mathématicien rattache bien ce mythe au seul personnage de Rabbi Löw, ce dernier ne se trouve mentionné qu'à deux reprises³⁶, ces deux occurrences relevant par ailleurs plus de l'allusion que du développement thématique et argumenté. Comment faut-il entendre ce décalage entre l'attente que génère le titre de l'ouvrage et les deux petites références explicites qui y sont faites ? Comme toute question rhétorique, la réponse se trouve dans l'interrogation : Wiener invite en réalité le lecteur à sentir la présence implicite du Maharal dans chaque page de son livre.

La cybernétique se charge alors d'un nouveau sens, car l'interprétation que donne Norbert Wiener de l'entropie, et donc de l'organisation, acquiert une autre dimension quand on la rapporte à cet arrière-fond théologique, dont il est possible d'explicitier la teneur de la façon suivante. Dans le *Tiféret Israël*, le Maharal soulignait le fait métaphysique capital suivant, véritable charpente de la pensée juive de la Renaissance : « [a]u commencement fut la seconde lettre, le *bet* : ב, signe de la dualité et de la déchirure³⁷ ». Aussi étonnant que cela puisse paraître, la *Torah* ne commence pas par la première lettre de l'alphabet hébraïque, l'*aleph* (א), mais par la seconde, le *bet*, qui figure en première place du premier mot de la Bible, « commencement » (*beréshit*). Comme si la *secondarité* était d'emblée inscrite dans l'essence du peuple juif, d'entrée de jeu « condamné » à courir après l'Unité perdue. Mais pourquoi Dieu, l'Être parfait, fit-il de la *dualité*, de la *discorde* et de la *déchirure* les principaux attributs de la Création ?

³⁴ Voir RAPPIN B., « Une brève histoire cybernétique du management contemporain », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 293, 2018, p. 11-18.

³⁵ Le sous-titre originel de l'ouvrage est le suivant : *A comment on certain points where cybernetics impinges on religion*.

³⁶ Plus précisément, aux chapitres 5 (p. 49) et 8 (p. 95).

³⁷ Maharal de Prague, cité dans NEHER A., *Le puits de l'exil. Tradition et modernité : la pensée du Maharal de Prague, 1512-1609*, Paris, Cerf, 1991, p. 29.

Comment expliquer et donner un sens à l'imperfection qui découle de la perfection ? Comment accepter que le Mal émane du Bien ? Isaac Louria (1534-1572), cabaliste de Safed et contemporain du Maharal de Prague, a répondu à ces interrogations en développant une métaphysique de l'histoire qui comporte trois moments essentiels : le *Tsimtsoum* ou le retrait, la *Chevira* ou la brisure, et le *Tiqoun* ou la réparation³⁸. Dieu n'aurait pas pu créer le monde s'il ne lui avait pas fait une place, s'il n'avait pas au préalable dégagé un espace vide pour l'accueillir : le *tsimtsoum* désigne précisément cet acte par lequel l'Éternel s'est retiré de lui-même en lui-même, et a créé, par ce geste, un point, infinitésimal dans l'Infini, mais pouvant comprendre l'ensemble de la Création. Il subsistait toutefois une trace de la plénitude primordiale dans cet espace vide. La « brisure des vases » constitue le second acte de la théogonie lourianique : les rayons de la lumière divine ont envahi l'espace vide dans des vases solides qui n'ont pas résisté à leur impact. La plupart ont remonté vers la source divine, mais quelques-uns sont demeurés collés aux fragments des vases brisés et sont restés dans le domaine de la Création. De telle sorte que l'exil n'est pas en premier lieu celui, historique, du peuple d'Israël, mais celui, métaphysique, de la Présence Divine, de la *Chekhina*, qui rend compte de l'imperfection fondamentale du monde. D'où cette marche perpétuelle et obstinée vers le rétablissement de l'Unité perdue après la brisure des vases : « la rédemption, c'est au niveau de la réalité métaphysique, la remise des choses dans l'ordre et dans l'unité ; c'est la victoire de l'un sur la déchirure³⁹ ». Adam, Abraham, Moïse, chacun à leur tour, ont tenté, sans y parvenir, de restaurer l'état primordial, d'opérer le *Tiqoun*, la Grande Réparation, et ont ainsi fait entrer l'humanité dans le domaine de l'histoire en lui confiant cette lourde responsabilité. Métaphysique, Histoire et Éthique sont étroitement liées dans cette aventure théogonique. C'est donc un trait essentiel de la pensée juive de la Renaissance, aussi bien présent chez Louria que chez le Maharal de Prague, que de voir dans *l'exil l'essence de la rédemption*, et non la simple conséquence du péché.

Pour Norbert Wiener, l'entropie n'est, en fin de compte, que la transposition dans une pensée scientifique de la dislocation du monde. Elle est le résultat de la brisure des vases qui a mis un terme à l'Unité Primordiale :

[a]s entropy increases, the universe, and all closed systems in the universe, tend naturally to deteriorate and lose their distinctiveness, to move from the least to the most probable state, from a state of organization and differentiation in which distinctions and forms exist, to a state of chaos and sameness. In Gibbs' universe order is least probable, chaos most probable. But while the universe as a whole, if indeed there is a whole universe, tends to run down, there are local enclaves whose direction seems opposed to that of the universe at large and in which there is a

³⁸ OUAKNIN M.-A., *Tsimtsoum. Introduction à la méditation hébraïque*, Paris, Albin Michel, 1992, p. 30-36.

³⁹ NEHER A., *op. cit.*, p. 55.

limited and temporary tendency for organization to increase. Life finds its home in some of these enclaves. It is with this point of view at its core that the new science of Cybernetics began its development.⁴⁰

La réinterprétation informationnelle de l'entropie est la justification scientifique par laquelle Wiener introduit l'imperfection radicale de la Création, en tant que celle-ci résulte du retrait divin et de la brisure des vases : le monde tend vers le désordre, le chaos et l'indifférenciation le guettent, la désorganisation est la tendance la plus probable de l'univers. Tout comme le peuple d'Israël assume sa singularité afin de restaurer l'Harmonie Divine et traverse les âges malgré l'exil, la vie prend place et se perpétue dans des « enclaves » d'organisation, toujours provisoires, mais dotées de forme et d'identité qui résistent à la mort et à l'usure du temps. Promouvoir l'Organisation – ce qui est selon Wiener le travail même du scientifique –, c'est agir en faveur de la Vie, de la Restauration de l'Unité, œuvrer pour le *Tiqoun*.

La société digitale et le Nouvel Âge

Terminons ce tour d'horizon par le Nouvel Âge, qui a éclos dans les années 1960. Françoise Champion dresse l'idéaltype des mouvements occultistes ayant influencé le Nouvel Âge, qui se caractérisent par les traits suivants : un refus du dualisme, un optimisme fondamental (progression de réincarnation en réincarnation vers le Salut), la croyance en la responsabilité de l'Homme, l'idée d'une convergence de toutes les religions, l'idée de choses cachées, la volonté de fraternité universelle, l'influence des religions orientales, la recherche de conciliation entre science et spiritualité, une perspective messiano-millénariste, une affirmation de l'individualisme, une structuration autour de leaders charismatiques⁴¹. Toutefois, l'auteure souligne également les évolutions du Nouvel Âge par rapport à cet idéaltype. Alors que la théosophie pensait la transformation des individus en termes d'enseignement et de transmission de la Connaissance, le *New Age* met au cœur de son système l'intériorité du sujet et sa transformation, d'où le foisonnement de techniques psychocorporelles visant le développement de l'individu et une ligne de démarcation très faible entre psychologie et spiritualité.

Les spécialistes reconnaissent deux lieux de naissance au Nouvel Âge : Esalen, en Californie, et Findhorn, en Écosse. Introvigne souligne le lien qui unit le jardin écossais Findhorn à la Société Théosophique :

[à] la fin des années 1950, en Angleterre, un groupe de personnes aux origines diverses et variées – sans appartenir aux organisations baileyennes « officielles »,

⁴⁰ WIENER N., *The Human Use of Human Beings. Cybernetics and Society*, Boston, Da Capo Press, 1988, p. 12.

⁴¹ CHAMPION F., « Le Nouvel Âge : recomposition ou décomposition de la tradition « théo-spiritualiste » ? », *Politica Hermetica*, n° 7, 1993, p. 114-122.

elles étaient unies par un intérêt commun pour les écrits d'Alice Bailey et par l'idée que de grands changements étaient à l'horizon dans de nombreux domaines de l'existence humaine – commencèrent à se rencontrer périodiquement. De ce groupe faisaient partie les personnes qui, plus tard, seront à l'origine de la fondation de Findhorn.⁴²

Le second lieu, l'Institut Esalen, représente à lui seul l'esprit californien :

[...] bien des idées et des pratiques du *New Age* naîtront autour d'une ferme située à flanc de coteau entre San Francisco et Los Angeles, à Big Sur : dans le haut lieu californien d'Esalen. En cette Mecque mythique du Verseau convergent, à partir de 1961, des psychothérapeutes, des artistes, des scientifiques, des psychologues. Allan Watts, Arnold Toynbee, Carl Rogers, Paul Tillich, Carlos Castaneda, J. B. Rhine, Abraham Maslow, tous célèbres dans le monde des recherches sur la conscience et le cerveau, y séjournent. C'est la naissance du Mouvement du Développement du Potentiel humain.⁴³

Ajoutons que Fritz Perls, l'initiateur de la *Gestalt-thérapie*, a fait partie des résidents permanents de l'Institut⁴⁴. D'ailleurs, la programmation neuro-linguistique (PNL) a été conçue par Richard Bandler et John Grinder à partir de l'observation de Perls à Esalen : la PNL résulte en effet d'« [...] un processus d'observation systématique de Virginia Satir, Milton H. Erickson, Fritz Perls et d'autres grands maîtres de la thérapie⁴⁵ ». Satir faisait partie du *Mental Research Institute* de Palo Alto, créé par Gregory Bateson, alors qu'Erickson assistait aux Conférences Macy et avait lui aussi des liens avec le groupe « Bateson ».

Les deux courants, anglais et américains, se rencontreront dans les années 1970, à travers la figure de David Spangler, et la synthèse sera opérée en 1980 par la journaliste Marilyn Ferguson, dans l'ouvrage *Les enfants du Verseau, pour un nouveau paradigme*. À la suite de Paul Le Cour, elle annonce la fin de l'Ère du Poisson, qui débute avec l'avènement de Jésus et qui se caractérise par la hiérarchie et la guerre, et la transition vers l'Ère du Verseau, porteuse de promesses de justice, de communication et de paix.

Le millénarisme de Joachim de Flore, qui annonçait le règne du Saint-Esprit après celui du Fils, de l'Église et du Dogme, semble bel et bien se concrétiser dans l'alliance entre la cybernétique et les spiritualités occultes, d'inspiration gnostique, qui cherchent

⁴² INTROVIGNE M., *Le New Age des origines à nos jours : courants, mouvements, personnalités*, Paris, Dervy, 1995, p. 75.

⁴³ VERNETTE J., *Le New Age*, Paris, Presses universitaires de France, 1992, p. 48.

⁴⁴ DE VISSCHER P., *Us, avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes. Une brève histoire des groupes restreints*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1991, p. 174.

⁴⁵ BANDLER R., GRINDER J., *Les secrets de la communication. Les techniques de la PNL*, Québec, Le Jour, 1982, p. 13.

à développer une voie de salut hors de ce monde. Le coaching, que Luc Boltanski et Ève Chiapello classent à juste titre parmi les pratiques phares du *Nouvel esprit du capitalisme* et de la cité par projets⁴⁶, semble une excellente illustration de ce mariage. Le management des connaissances et l'intelligence collective, deux autres symboles du management postindustriel, sont marqués du même sceau⁴⁷. De façon générale, le management contemporain, dont la *Silicon Valley* fait office de paradigme digital, s'inscrit dans la contreculture des années 1960, ce que le sociologue Fred Turner a remarquablement mis en exergue en suivant la trajectoire de Steward Brand⁴⁸.

La force d'un universalisme mou

Quelle est la dimension commune à toutes ces sources religieuses du management ? Comment penser l'unité, et donc le sens, de ces différentes théologies souterraines ? Questions brûlantes, pour peu que l'on garde en tête que la réponse conditionnera, de façon décisive, notre appréhension des rapports du management aux religions.

Le nœud qui lie et relie la société des Amis et l'industrialisme, la pensée juive de la Renaissance et la cybernétique, ainsi que les spiritualités du Nouvel Âge et le management contemporain, et leur assure une cohérence d'ensemble malgré l'impression trompeuse de dispersion, s'avère la réactualisation, au sein même de l'immanence industrielle, des courants messianiques médiévaux. Tous agissent comme la réactivation, au sein même de sociétés sécularisées, de schèmes eschatologiques porteurs de la promesse d'un salut. En d'autres termes, on ne saurait comprendre le management sans la prise en compte de son ambition proprement salvatrice, de son projet absolument prométhéen de mettre un terme aux maux de l'humanité, que ceux-ci soient spirituels, politiques ou éthiques. Hypothèse assurément logique, si le lecteur se souvient que l'efficacité, suite à la révolution industrielle, représente la clef de voûte de notre architecture civilisationnelle et que, par voie de conséquence, nous attendons d'elle, détentrice de la légitimité, toutes les réponses aux questions métaphysiques, politiques et éthiques.

Un crochet s'avère à présent tout à fait expédient afin de poursuivre notre raisonnement. En effet, dire que le management est un messianisme ne suffit guère, tant que nous n'avons pas défini cette dernière catégorie, ni relevé les enjeux propres à cette forme très spécifique de théologie. Dans l'Ancien Testament, l'hébreu *māchîah*, traduit par le grec *Christos*, signifie « oint » et désigne soit le roi historique, soit le

⁴⁶ BOLTANSKI L., CHIAPELLO È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 120-122.

⁴⁷ Voir RAPPIN B., « Le concept de connaissance dans la littérature KM : de la déconstruction à la généalogie cybernétique », *Communication & Organisation*, n° 46, 2014, p. 163-184 ; RAPPIN B., « Le divin management. La structure théologique de l'intelligence collective », *Questions de communication*, n° 26, 2014, p. 299-314.

⁴⁸ TURNER F., *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture*, Steward Brand, un homme d'influence, trad. Laurent Vannini, Caen, C&F Éditions, 2012.

grand prêtre. Ce n'est qu'avec le Nouveau Testament, dans lequel le personnage de Jésus, en tant que Fils de Dieu, devient le seul et unique Christ, que le terme prend une portée eschatologique, car l'Oint du Seigneur annonce le règne de Dieu⁴⁹. Le terme « messianisme » en est venu à prendre une signification courante dans lequel il fait référence, dans un contexte social et historique, à un changement radical et définitif qui correspond à l'établissement d'un paradis terrestre, qui fait office de salut, et que l'on peut encore nommer « utopie ». Cette analogie est notamment relevée par Martin Buber, pour qui l'utopie est à l'espace ce que l'eschatologie messianique est au temps : « [l]a contemplation du juste dans la révélation s'achève dans l'image d'un temps parfait : telle l'eschatologie messianique. La contemplation du juste dans l'idée s'achève dans l'image d'un espace parfait : l'utopie⁵⁰ ». En d'autres termes, le messianisme lutte contre l'éternelle imperfection des temps présents, c'est-à-dire contre toute forme d'institution qui, par définition, enserme de son étau normatif la société afin de préserver cette dernière du risque, à coup sûr mortel, de ce qu'Émile Durkheim appelait l'« anomie ». C'est ainsi que Saint-Simon a conçu l'industrialisme en son essence même, dans une opposition radicale et sans compromis au monde d'avant, et que l'on doit encore aujourd'hui interpréter les auteurs du management. Par exemple, quand Peter Drucker affirme que « [l]a société, la communauté et la famille sont toutes des institutions conservatrices. Elles essayent de maintenir la stabilité et de prévenir, à tout le moins de ralentir, le changement. Mais l'organisation moderne est un déstabilisateur. [...] Et elle doit être organisée en vue de l'abandon systématique de tout ce qui est établi⁵¹ », il ne fait qu'inscrire sa théorie dans les pas des messianismes médiévaux.

Nous voici enfin équipés pour aborder, de front, la question des rapports entre management et religions. En premier lieu, il convient d'affirmer que la Référence, dans le système de pensée de l'anthropologie dogmatique, est un lieu unique, si bien que la source de la légitimité, pour une civilisation, ne peut qu'être une. Dit autrement, cela signifie que plusieurs tiers ne peuvent simultanément coexister, car cela impliquerait qu'ils occupent le même siège. Il faut au contraire se résoudre à relever la concurrence, tantôt idéologique, tantôt militaire, tantôt idéologico-militaire, entre les civilisations, car aucune ne peut rêver à la place de l'autre, car aucune ne peut laisser une autre rêver à sa place. Ces propos conduisent à relever la dimension proprement géopolitique des religions : la rencontre des Références, malgré les bonnes intentions et les louables appels à l'œcuménisme et au dialogue inter-religieux, n'est pas un long fleuve tranquille, surtout quand les religions en question revendiquent une extension universelle, à l'image du christianisme et de ses avatars sécularisés – l'industrialisme – mais aussi

⁴⁹ RENAUD B., « Messianisme », in J.-Y. LACOSTE (dir.), *Dictionnaire de Théologie*, Paris, Presses universitaires de France, 2007, p. 871-874.

⁵⁰ BUBER M., *Utopie et socialisme*, trad. P. Corset et F. Girard, Paris, Éditions L'Échappée, 2016, p. 42.

⁵¹ DRUCKER P., « The New Society of Organizations », *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 5, 1992, p. 95-104.

de l'islam. Il semble que les rapports entre religions, entre civilisations, ne peuvent être appréhendés sans cette conscience du travail souterrain des imaginaires, sans la prise en compte de ce temps long, qui ne saurait, en aucun cas, se limiter à la période qui suit l'effondrement du bloc communiste, comme le prétend Samuel Huntington dans son célèbre ouvrage, le *Choc des civilisations*.

En second lieu, au-delà de sa formulation générale – les rapports du management et des religions –, la problématique posée au départ de ce chapitre mérite d'être précisée et enrichie par l'apport de l'ensemble des développements précédents. Elle pourrait alors s'énoncer de la façon suivante : comment qualifier et comprendre les interactions entre la religion managériale, qui domine la civilisation occidentale par la puissance de l'imaginaire de l'efficacité et de la performance, et les autres religions présentes en Occident en vertu des mouvements de population liés tant à la décolonisation qu'à la mondialisation ? Afin de répondre à cette question, il faut se saisir des éléments saillants présentés ci-dessus et se remémorer les deux points suivants : premièrement, la religion managériale ne connaît qu'une seule foi, celle de la performance (économique certes, mais également sociale, environnementale, alimentaire, sexuelle, etc.) ; deuxièmement, ce messianisme s'insurge contre toutes les formes d'institution qui sont autant d'obstacles à la coopération directe et immédiate entre les hommes. Par conséquent, les religions, leurs discours et leurs pratiques, seront compatibles avec le management à condition qu'elles retirent leur prétention à être une source de légitimité, d'une part, et que leur système normatif n'aille pas à l'encontre de l'efficacité organisationnelle, d'autre part. Trois voies peuvent alors être envisagées : celle de l'apostasie, de la renonciation, qui peut être décidée en raison d'une volonté de modernisation, d'une adhésion spirituelle à l'Occident, à ses principes et à ses modes de vie ; celle de la transformation interne de l'édifice religieux, qui vise à gommer toutes les aspérités nuisant à la bonne marche du productivisme (c'est, par exemple, de la part même des théologiens et des penseurs musulmans, l'appel réitéré à un « islam des Lumières » ou encore la réinterprétation psychologisante du jihad) ; celle, en dernier lieu, de la mutation de la religion en spiritualité, c'est-à-dire, pour les religions, la réduction de leurs ensembles normatifs et dogmatiques à des techniques de bien-être (respiration, visualisation, relaxation, etc.) qui font le lit du développement personnel et du coaching.

Sortie : à propos de la notion de « responsabilité sociale »

Revenons, en guise de conclusion, à la notion de responsabilité sociale et à celle, associée, de « gouvernance ». Quel sens lui donner ? Comment l'interpréter ? Il n'est pas question pour nous de s'interroger sur le cadre théorique adéquat : *shareholders theory*, théorie des parties prenantes, théorie sociologique de l'encastrement... Il s'agit plutôt de mettre en exergue la portée anthropologique de l'émergence et de la propagation de cette notion de « responsabilité sociale ».

Rappelons ici cette pertinente analyse d'Yvon Pesqueux : « [l]a “partie prenante” fonde son omniscience par rapport à des normes qui lui sont propres [les intérêts du groupe représenté], omniscience légitimée au nom du principe de liberté et de la légitimité accordée à la proximité, ce qui décline d'autant l'omniscience générale des pouvoirs publics de l'État administratif, ramené au simple statut de “partie prenante”⁵². » Ce qui se joue, au fond, dans l'apparition de la notion de responsabilité sociale, c'est la substitution progressive d'un modèle à un autre : la centralisation de l'État, fondée sur la souveraineté et assurée par la Loi, s'efface devant une régulation décentralisée et réticulaire dont l'organisation, et même l'entreprise, devient le cœur, peut-être même l'âme. C'est là ce que précisément Alain Supiot qualifie comme étant le passage « du gouvernement à la gouvernance ». Si le premier se caractérise par l'administration juridico-politique des lois, la seconde renvoie à un « magistère technoscientifique⁵³ », c'est-à-dire à un pilotage issu de la cybernétique⁵⁴. Autrement dit, la régulation dame le pion à la réglementation.

La notion de responsabilité sociale consacre, par conséquent, l'entreprise comme lieu central d'exercice du pouvoir, porteur de la foi industrialiste qu'est l'efficacité. Que la performance soit celle, économique et financière, des actionnaires, qu'elle procède de la convergence des intérêts de parties prenantes ou qu'elle témoigne de l'inscription de l'organisation dans le tissu social, tout cela nous semble anthropologiquement moins décisif que ce fait, massif, incontournable, voire destinal, qu'elle est devenue la seule mesure (mais une mesure... « démesurée ») à l'aune de laquelle toute action se rapporte et s'évalue.

En toute logique, il en découle que c'est en entrant dans le jeu, de prime abord innocent, de la responsabilité sociale que les religions, les spiritualités et les cultures se convertissent, sans le savoir, à la religion managériale de l'efficacité : elles entrent de plain-pied dans le giron de la régulation et du contrôle dont elles incorporent, parfois graduellement, parfois violemment, les catégories et les normes. La responsabilité est alors l'autre nom de la conversion.

⁵² PESQUEUX Y., « Gouverner avec ou sans les parties prenantes ? », in A. LE FLANCHEC, O. UZAN, M. DOUCIN (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et gouvernance mondiale*, Paris, Économica, 2012, p. 159.

⁵³ SUPIOT A., *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Seuil, 2005, p. 226.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 227.

Décisions managériales et convictions religieuses : une analyse greenawaltienne

Pierre C. NOËL

Est-ce qu'une personne d'affaires appartenant à une petite entreprise ou une grande corporation peut s'appuyer sur ses convictions religieuses pour prendre une décision d'affaires ou une décision managériale ? Ou est-elle soumise à un principe de neutralité ? Dans une perspective occidentale, la réponse à ces questions peut sembler évidente, du moins aux premiers abords : selon un présupposé largement accepté, toutes les corporations devraient être neutres. Néanmoins, à l'échelle planétaire, la réponse est plus hasardeuse. En effet, on peut affirmer qu'un très grand nombre d'entreprises sont dirigées par des personnes avec des convictions religieuses et culturelles très profondes et elles se demandent rarement si ces convictions sont justes ou fausses avant de prendre des décisions.

Lorsqu'on regarde ce questionnement de plus près, dans le contexte d'une société pluraliste dominée par l'idéologie de la laïcité, il se révèle sous une complexité croissante et la société occidentale elle-même n'en est pas absoute. Plusieurs questions peuvent être posées : est-ce qu'une entreprise privée axée sur le profit et une corporation et leurs managers sont soumis de la même façon au devoir de neutralité ? Dans quelle mesure le modèle organisationnel promu par l'entreprise peut-il influencer la perception de la neutralité et avoir une incidence sur les convictions religieuses des membres de l'entreprise ? Pourquoi et quand une décision managériale basée sur une conviction religieuse commence-t-elle à être illégitime ? Jusqu'où une personne qui a librement choisi de poser sa candidature pour un poste dans une entreprise peut-elle exiger de celle-ci la complète neutralité et peut-elle se plaindre des atteintes à ses convictions religieuses ou culturelles ?

Pour répondre à ces questions, nous allons faire appel aux travaux du philosophe Kent Greenawalt. Cet académicien américain, spécialiste de la philosophie du droit, a consacré quelques livres et articles à la question des convictions religieuses dans l'espace public. Bien que ses travaux se rapportent principalement aux décisions politiques et gouvernementales, on peut y trouver disséminé ici et là quelques développements dédiés exclusivement aux corporations privées, dont un article récent sur l'affaire *Hobby Lobby*¹. Il nous apparaît néanmoins possible de transposer plusieurs de

¹ GREENAWALT K., « Hobby Lobby: Its Flawed Interpretive Techniques and Standards of Application », *Columbia Law Review Sidebar*, vol. 115, 2015, p. 153-178.

ses réflexions provenant du domaine politique et gouvernemental vers le monde des entreprises et c'est ce que nous chercherons à faire dans le présent chapitre.

Pour ce faire, nous allons suivre une démarche inspirée du style de Greenawalt. En effet, ce dernier élabore souvent des cas fictifs inspirés de la réalité pour y appliquer son raisonnement philosophique. Nous allons faire de même. Puis, nous décomposerons et analyserons ledit cas sous quatre dimensions : le niveau sociétal macroscopique ; le niveau interne aux organisations ; le niveau du manager et de l'actionnaire ; enfin, le niveau de la personne employée.

Présentation du cas à l'étude²

John est l'actionnaire majoritaire et le directeur d'une chaîne de magasin de détail qui compte plus de 1000 personnes employées. Il est un chrétien évangélique bien connu. En accord avec sa foi, John a la conviction qu'il est dans son devoir de demeurer fidèle aux évangiles en tout temps et d'y chercher les valeurs pour diriger et inspirer son entreprise. Par exemple, il croit fermement en la miséricorde divine et, par conséquent, il est disposé à être patient avec les employés repentants qui connaissent des difficultés personnelles. Mais, conformément à une éthique protestante, il croit aussi en la valeur morale du travail et il sera prompt à congédier les personnes qu'il considère paresseuses. Lorsque John fait de telles actions, il a tendance à citer fréquemment la Bible. Paul, qui est un des co-actionnaires, lui a fait valoir au cours d'une réunion qu'il n'est plus possible de recourir à la Bible et à des convictions religieuses pour prendre des décisions. Il dit : « Nous devons prendre nos décisions sur des valeurs partagées et des principes managériaux reconnaissables par tous. Nous ne sommes plus une petite entreprise comme autrefois ». John a réagi avec force à cette déclaration, rappelant que ses principes sont basés sur la seule vérité : « L'évangile indique à tous ce qu'ils doivent faire sans exception du lieu ». Et il ajoute : « Les gens me connaissent, ils ne sont pas forcés pour travailler ici. S'ils nous choisissent, ils acceptent aussi d'être dirigés par ces principes ».

Le devoir de neutralité des entreprises

Est-ce qu'une entreprise privée ou une corporation et leurs managers doivent être neutres ? La question, telle que formulée, contient un postulat non interrogé, à savoir qu'on assimile les entreprises et les corporations aux organisations publiques qui ont un devoir de neutralité. En effet, les organisations publiques et gouvernementales sont soumises à une clause de non-établissement d'une religion spécifique au contexte états-

² Le cas est librement inspiré de l'affaire *Hobby Lobby*. *Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc.*, 573 U.S. 682 (2014).

unien, ce qui signifie une double contrainte³. Une organisation publique ne pourrait pas, par ses actions, ses règles et ses représentants, favoriser l'établissement d'une religion particulière. En contrepartie, elle ne peut pas, par ses actions, ses règles et ses représentants, défavoriser une religion en particulier, et cela directement ou indirectement. En d'autres mots, elle ne pourrait pas forcer un individu à agir d'une manière qui va à l'encontre de ses convictions religieuses. Pour illustrer ce propos, Greenawalt cite la décision *Braunfeld v. Brown*⁴ et donne l'exemple de la loi sur le dimanche, qui affectait les gens d'affaires juifs qui fermaient déjà leur entreprise le samedi⁵. La loi avait donc pour effet de causer indirectement un préjudice aux citoyens ne partageant pas la religion chrétienne, ce qui met donc en doute la neutralité de l'État.

Ce principe de neutralité s'applique-t-il de la même manière aux entreprises et aux corporations qui appartiennent à des intérêts privés ? Greenawalt apporte des nuances importantes à ce sujet. Prenant le contrepied de la décision *Braunfeld v. Brown*, il affirme qu'elle signifie que les gens d'affaires ont le droit de gérer leur entreprise selon leurs convictions religieuses en fermant le samedi, par exemple. En d'autres mots, la décision prescrit l'obligation de neutralité d'une loi étatique, mais n'empêche pas un individu de gérer son entreprise en appliquant des préceptes religieux.

Cette lecture inversée ouvre la porte à de nombreux questionnements. Il convient de s'interroger tout d'abord à savoir si les entreprises et les corporations sont toutes égales face au devoir de neutralité. En sont-elles toutes indemnes ? Sur ce point, le philosophe distingue, d'une part, entre les entreprises à but non lucratif, religieuses ou non religieuses⁶, et, d'autre part, les entreprises et les corporations axées sur le profit. Les premières, qu'on dénomme entreprises de tendance sur le sol européen⁷, sont des organisations engagées pour une cause sociale. Elles poursuivent souvent une finalité religieuse, humaniste ou humanitaire⁸. Les activités de ces organisations sont destinées à leurs membres, mais elles sont aussi tournées vers l'externe, c'est-à-dire vers

³ SHIFFRIN S. H., « The Free Exercise Clause », in *The Religious Left and Church-State Relations*, Princeton, Princeton University Press, 2012, p. 15-40.

⁴ *Braunfeld v. Brown*, 366 U.S. 599 (1961).

⁵ Il est intéressant de relever que le cas *Braunfeld v. Brown* a eu lieu environ vingt avant le cas canadien similaire, *R. c. Big M Drug Mart Ltd.*, [1985] 1 R.C.S. 295, qui a été jugé en 1985.

⁶ GREENAWALT K., *Private Consciences and Public Reasons*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1995, p. 176. Greenawalt invite à ne pas faire de distinction entre les organisations religieuses et les ONG.

⁷ Voir VALENTIN V., « La notion d'entreprise de conviction "laïque" », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 271-284.

⁸ Voir CHRISTIANS L.-L., « Les mutations du concept d'entreprise de tendance. Essai de prospective juridique sur les futures entreprises postseculières », in B. CALLEBAT, H. DE COURRÈGES, V. PARISOT (dir.), *Les religions et le droit du travail. Regards croisés d'ici et d'ailleurs*, Bruxelles, Bruylant, 2017, p. 253-270.

la sphère publique et politique et, ce faisant, on ne conteste pas leur droit à se gérer à partir de convictions religieuses. En d'autres mots, ces organisations sont, par nature, soustraites au principe de neutralité. Il leur est d'ailleurs reconnu un droit à la discrimination positive dans le choix de leurs employés et représentants, selon que ces derniers doivent partager les convictions de l'organisation⁹. La même liberté s'applique-t-elle aux entreprises et corporations axées sur le profit ? Plusieurs personnes sont d'avis que l'option pour le profit exclut de faire des choix au nom de convictions, car cela pourrait impliquer quelquefois de mettre en péril la recherche du profit. Or, Greenawalt met en doute cette lecture, en affirmant que : « While it is certainly true that a central objective of for-profit corporations is to make money, modern corporate law does not require for-profit corporations to pursue profit at the expense of everything else, and many do not do so¹⁰. »

Greenawalt qualifie alors ces entreprises d'hybrides¹¹, ce qui recoupe ce qu'on désigne comme étant la responsabilité sociale des entreprises, responsabilité justifiant d'ailleurs explicitement la possibilité de porter atteinte à la règle exclusive du profit au nom de valeurs. Cela dit, citant le juge Alito, Greenawalt ajoute que les organisations axées sur le profit peuvent avoir d'autres objectifs que celui de faire de l'argent et peuvent même réduire leur profit aux dépens d'un principe¹². Une organisation axée sur le profit peut ainsi défendre des convictions même si celles-ci risquent d'affecter significativement sa rentabilité¹³. Néanmoins, notre auteur, commentant le juge Alito dans la décision *Hobby Lobby*, apporte une nuance entre les entreprises détenues par des capitaux privés et les corporations publiques fondées sur les parts des actionnaires. L'entreprise détenue par des capitaux privés pourrait avoir les valeurs de ses propriétaires sans qu'on puisse émettre des objections aux choix qu'ils pourraient faire. Dans le cas d'une corporation publique, l'actionnaire de contrôle ou l'officier représentant la corporation ne pourrait prendre des décisions qui servent son bénéfice au détriment des intérêts économiques des actionnaires minoritaires¹⁴. Pour prendre une telle décision,

⁹ Voir HILL J., « Change, Dissent, and the Problem of Consent in Religious Organizations », in M. SCHWARTZMAN *et al.* (dir.), *The Rise of Religious Corporate Liberty*, New York, Oxford University Press, 2016, p. 419-440.

¹⁰ GREENAWALT K., « Hobby Lobby: Its Flawed Interpretive Techniques and Standards of Application », *op. cit.*, p. 163 (note 50).

¹¹ *Ibid.*, p. 163.

¹² *Ibid.*, p. 165.

¹³ Le cas *Hobby Lobby* est intéressant à cet égard, il a un historique d'engagement au nom de convictions religieuses. À la fin des années 1980, le directeur, David Green, décide de fermer le commerce le dimanche alors que le chiffre d'affaires pour cette journée était de 100\$M. La décision a été prise afin que les employés puissent mettre Dieu en priorité dans leur vie. Voir MOSS C. R., BADEN J. S., *Bible Nation: The United States of Hobby Lobby*, Princeton, Princeton University Press, 2019, p. 5.

¹⁴ GREENAWALT K., « Hobby Lobby: Its Flawed Interpretive Techniques and Standards of Application », *op. cit.*, p. 165.

la personne devrait obtenir l'accord unanime de la minorité. Voire, il serait inapproprié pour une grande corporation avec une diversité d'actionnaires de faire la promotion d'une décision basée sur une conviction religieuse. Dans cette perspective, si les entreprises appartenant à des capitaux privés semblent soustraites au devoir de neutralité, les corporations cotées en bourse, donc détenues par un grand nombre d'actionnaires variés, se rapprochent de la posture des organisations publiques et gouvernementales.

Acceptant le principe selon lequel une entreprise privée peut-être gérée selon des convictions religieuses, Greenawalt soulève un autre questionnement, à savoir : qui est concerné par cette liberté ? Sont-ce les dirigeants eux-mêmes ou bien est-ce l'entreprise ? En d'autres mots, est-ce que la liberté religieuse dont jouiraient certains propriétaires à titre individuel s'applique directement à leur entreprise ? La décision *Hobby Lobby* suggère que c'est l'entreprise qui a un droit à la liberté religieuse, c'est-à-dire à pouvoir se gouverner selon des principes religieux. Toutefois, il est généralement admis que la liberté religieuse est un droit individuel. Dès lors, comment une entreprise pourrait-elle la réclamer ? Cette question est de première importance au regard du concept de responsabilité sociale des entreprises. En effet, il est légitime de supposer que, si la corporation a des devoirs sociaux, elle ait aussi des droits qui s'y rapportent. Greenawalt rapporte ici l'échange entre Alito et Ginsburg dans la décision *Hobby Lobby*. Pour la juge Ginsburg, les corporations, ne pratiquant pas de religion, ne peuvent pas, par conséquent, en avoir les droits : « [t]he exercise of religion is characteristic of natural persons, not artificial legal entities¹⁵ ». Alito, de son côté, avance que l'on reconnaît déjà un statut de personne morale aux organisations à but non lucratif et on leur permet de réclamer une liberté religieuse. Selon lui, cela ne ferait aucun sens d'exclure de la même logique les entreprises et corporations orientées sur le profit. La doctrine juridique inclut dans le concept de personne morale les corporations, les compagnies, les associations, les firmes, les partenariats, les sociétés, les corporations cotées en bourse, de même que les individus¹⁶.

Néanmoins, l'argument d'Alito n'est pas complètement convaincant. Même si l'on admet une considération analogue entre les organisations à but non lucratif et les corporations axées sur le profit, on ne peut pas simplement assumer que les convictions des actionnaires principaux se communiquent directement à la corporation. Greenawalt soulève ainsi la question de la conscience des corporations, à savoir : dans quelle mesure peuvent-elles en avoir une ? C'est au nom de sa conscience qu'un individu fait valoir qu'une disposition réglementaire ou une action porte sérieusement atteinte à sa liberté religieuse. Comment une corporation pourrait-elle éprouver cela ? Les analyses greenawaltiennes sur la conscience montrent sa complexité et son caractère éluusif. Il critique, d'une part, l'argument selon lequel la conscience est liée à une finalité identitaire. Autrement dit, il critique le fait qu'on émette des réserves basées

¹⁵ *Ibid.*, p. 163 (note 51).

¹⁶ *Ibid.*, p. 163.

sur la conscience pour préserver une identité¹⁷. Selon lui, la conscience, lorsqu'elle met en jeu une conviction religieuse, se rapporte davantage à un sentiment d'obligation d'agir d'une manière afin de respecter les commandements de Dieu ou une vision du bien et du mal, sans que cela ne fasse nécessairement l'objet d'une explication rationnelle. Greenawalt suggère que le caractère le plus marquant de la conscience est l'intensité, la magnitude de la conviction : « [...] in most context, asserting that something is a matter of conscience implies a strong moral conviction¹⁸ ». Cela dit, il paraît assez compliqué d'appliquer intégralement cette conception de la conscience à une organisation. Selon notre auteur, pour l'organisation, la question n'est pas tant de savoir si elle a une conscience et donc si elle peut évoquer des exemptions basées sur la conscience, mais plutôt de comprendre dans quelles circonstances et à quelles conditions certaines réserves basées sur la conscience peuvent s'appliquer aux organisations. Greenawalt cite ici l'argument de Vischer sur le rôle crucial des associations privées dans la formation de la conscience des individus et donc, par extension, la nécessité de protéger ce rôle¹⁹. Cela nous ramène à l'interrogation sur la responsabilité sociale des entreprises, mais cela suggère aussi certaines limites dans l'application du concept de conscience. Il est légitime de se questionner à savoir si le fait d'agir ou de ne pas agir par souci de conformité avec ses convictions s'applique de la même façon pour une entreprise et un individu. Prenant notre cas à l'étude, on peut certainement donner raison à John sur son droit d'implanter certaines valeurs religieuses dans la gestion de l'entreprise. Néanmoins, on ne peut pas assumer que les motifs de conscience de John, basés sur ses convictions religieuses, s'appliquent directement à l'entreprise. Le fait que John soit l'actionnaire majoritaire ou même l'actionnaire unique ne signifie pas que l'entreprise soit une extension de lui-même. Si John affirme qu'il est dans son droit, à titre d'actionnaire majoritaire ou unique, de perdre éventuellement de l'argent au nom de ses convictions religieuses, il promeut alors une vision très restreinte des parties prenantes de l'entreprise, soit une vision s'appliquant uniquement à lui-même. Or, que l'entreprise soit détenue par une seule personne ne signifie pas nécessairement que les parties prenantes de l'entreprise se limitent à cette seule personne. Il n'y a pas d'assimilation possible entre l'actionnaire majoritaire ou unique et l'entreprise. Il faut alors certainement élargir la notion de parties prenantes.

¹⁷ GREENAWALT K., « Religious Toleration and Claims of Conscience », *Journal of Law and Politics*, vol. 28, 2013, p. 95.

¹⁸ *Ibid.*, p. 94.

¹⁹ Il cite VISCHER R. K., *Conscience and the Common Good: Reclaiming the Space between Person and State*, Cambridge/New York, Cambridge University Press, 2010. Voir GREENAWALT K., « Religious Toleration and Claims of Conscience », *op. cit.*, p. 92.

Modèles organisationnels et perception de la neutralité

Revenant à l'affirmation du juge Alito selon laquelle on ne pourrait pas traiter différemment une entreprise de tendance et une entreprise privée quant à leur condition de « personne » et leur liberté religieuse, il importe de se questionner sur l'identité véritable de ces deux entités. Même en admettant que les deux puissent promouvoir des valeurs religieuses, peut-on prétendre que l'adhésion à ces valeurs se déploie de façon identique ? Il semble qu'il faille répondre par la négative. Si on regarde les entreprises de tendance, elles sont structurées selon un modèle organisationnel que l'on pourrait qualifier d'associatif. Les personnes qui se joignent à une entreprise de tendance le font sur la base d'une adhésion volontaire à des valeurs et elles acceptent une forme de dépersonnalisation au profit de l'entreprise : elles servent l'Église et sa mission. Quant à l'adhésion à une entreprise privée, même s'il est vrai qu'une personne peut s'y joindre au nom de valeurs partagées, le modèle organisationnel n'est pas purement associatif. Qu'en est-il exactement ?

Greenawalt, comme nous l'avons dit, s'arrête assez peu aux questions relatives aux entreprises²⁰ et ne s'intéresse pas directement à la question des modèles organisationnels. Néanmoins, dans son livre *Conflicts of Law and Morality*²¹, il fait une analyse critique de deux modèles sociétaux ayant un fort impact sur la gouvernance et le consentement : l'utilitarisme et le contractualisme. Ces deux modèles sont à l'origine du capitalisme et sont fortement présents et mis en application dans les entreprises. Ces modèles, croyons-nous, constituent en quelque sorte des archétypes derrière les formes organisationnelles des entreprises privées. Dans quelle mesure ces archétypes, lorsque promus par l'entreprise, influencent-ils la perception de la neutralité ? Dans quelle mesure ont-ils une incidence sur les convictions religieuses ?

La question centrale à laquelle Greenawalt cherche à répondre est la suivante : comment un pouvoir gouvernemental peut-il, de manière juste, utiliser une forme coercitive sur des individus libres²² ? Plus spécifiquement, il s'interroge sur comment un gouvernement peut susciter l'adhésion à des décisions morales sans avoir recours à la force ou à la coercition. Transposant cela à la réalité des entreprises, on pourrait soulever la question à savoir : jusqu'où une entreprise peut-elle imposer des règles religieuses à des individus qui ont librement accepté de s'y engager ? Quel recours à la force nécessite l'imposition de ces règles religieuses ? Selon que l'on est dans un modèle utilitariste ou contractualiste, le déploiement de la neutralité ou de la non-neutralité de l'entreprise va se faire différemment.

²⁰ Dans un livre récent, Greenawalt fait une analyse critique de la possibilité des entreprises privées et des entreprises de tendance à pouvoir revendiquer des exemptions religieuses. Voir GREENAWALT K., *Exemptions: Necessary, Justified, or Misguided*, Cambridge, Harvard University Press, 2016.

²¹ GREENAWALT K., *Conflicts of Law and Morality*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1989.

²² *Ibid.*, p. 63.

Le modèle utilitariste véhicule une conception assez simple des individus : les personnes sont considérées comme recherchant toujours leur plus grand avantage et le plus petit désavantage possible dans la poursuite de leurs intérêts. Toutes les questions sont toujours réduites à l'estimation des conséquences désirables ou non désirables. L'utilitarisme est incapable de prendre en compte ce qui est éprouvé subjectivement par les individus. Leur volonté est toujours présumée si le plus grand intérêt possible est garanti. Pour ces raisons, selon Greenawalt, le modèle utilitariste fonctionne pour les grands principes généraux qui sont susceptibles d'une adhésion sociale assez large et il est plus sévère pour les règles qui requièrent une obligation générale. On peut penser dans ce sens aux règles de sécurité dans une entreprise : leur non-respect peut avoir des conséquences pour l'individu concerné et les autres, de même que pour la performance générale de l'entreprise. Dans cette perspective, l'utilitarisme serait peu approprié pour des décisions comportant des valeurs morales plus complexes, comme les valeurs religieuses. Tant et aussi longtemps qu'une valeur religieuse ferait l'objet d'une forte réception sociale, et donc que son application donne lieu à des conséquences désirables²³, on peut supposer que la direction de l'entreprise pourrait obtenir une adhésion assez spontanée de la part des parties prenantes. Néanmoins, le fait que l'utilitarisme ne porte pas vraiment attention à la volonté des personnes constitue un angle mort assez important, car « [p]eople have a marvelous capacity to convince themselves that what is in their own self-interest is also in everyone else's interest. Telling people to decide moral questions on the basis of an open-minded weighing of all relevant consequences may invite them to rationalize pursuit of their own ends²⁴ ».

Dans le cas à l'étude, John semble influencé partiellement par un modèle associatif, au sens où on a l'impression qu'il assimile l'emploi dans son entreprise à une adhésion religieuse. Pour lui, les personnes à son emploi sont présumées adhérer à ses valeurs religieuses. À d'autres égards, John se réclame aussi d'un modèle utilitariste : la volonté des personnes n'est pas prise en compte au regard de la « vérité » dont la matérialisation serait la conséquence la plus désirable. Il ne met aucunement en doute le fait que ses principes religieux sont des règles générales dont la compréhension est naturelle et donc pour lesquelles l'adhésion est facile. Celles et ceux qui ne les partagent pas peuvent tout simplement quitter ou être congédiés, cela ne serait, pour l'entreprise, qu'une conséquence désirable. Évidemment, dans une société pluraliste, les principes religieux ne peuvent être considérés comme des règles générales et leur interprétation n'est pas univoque. De plus, l'adhésion à des valeurs religieuses n'est pas dans tous les cas naturelle et spontanée. En d'autres mots, l'approche utilitariste de John paraît peu appropriée pour l'application des valeurs religieuses auxquelles il croit.

L'approche du contrat social est significativement différente du modèle précédent. Elle engage à une réciprocité entre le pouvoir et le citoyen : le citoyen consent à suivre les normes édictées par le pouvoir élu si celui-ci s'engage à suivre les règles démocra-

²³ *Ibid.*, p. 96.

²⁴ *Ibid.*, p. 110.

tiques et à garantir la protection des droits naturels²⁵. Les parties contractuelles doivent avoir une compréhension claire et mutuelle du contrat. Il y a ainsi un fort dialogue et une promesse réciproque, puis, la compréhension mutuelle du langage de cette promesse est suffisante pour créer une obligation morale de part et d'autre : « [w]hen a person expressly or tacitly promises, he has actually signified commitment. As long as no misunderstanding exists about the nature of his words or acts, the force of the commitment is plain²⁶ ». Dès lors, on comprend que l'approche contractualiste est plus susceptible de garantir un accord sur des valeurs religieuses, puisqu'elle fait appel à la volonté des personnes. Mais, au même moment, ces consensus ne sont jamais totaux ; le contractualisme permet l'expression de certains désaccords²⁷.

Dans le cadre d'une entreprise, le contractualisme donne ainsi lieu à une dynamique beaucoup plus participative, où le contrat peut être régulièrement en discussion. C'est le consensus qui est recherché. Celui-ci n'est pas figé une fois pour toutes au moment de l'embauche. On comprend dès lors que, dans ce modèle, les valeurs religieuses, qui font l'objet de multiples interprétations dans les sociétés pluralistes, peuvent rendre difficile la permanence du contrat social. En revanche, il est tout à fait possible que les deux parties s'entendent sur une valeur religieuse et son opérationnalisation dans l'entreprise. Dans le cas à l'étude, il semble que Paul, le collaborateur de John, est davantage contractualiste : il recherche les valeurs partagées plutôt que la « vérité ».

Décisions managériales et convictions religieuses

Les deux sous-parties précédentes autorisent à penser que les convictions religieuses ne peuvent pas être obligatoirement exclues des entreprises privées, sans que cela ne signifie nécessairement leur admission complète. Cela nous conduit maintenant à nous interroger encore sur le niveau interne de l'entreprise en nous concentrant cette fois-ci sur les décideurs eux-mêmes. En effet, selon Greenawalt, le fait qu'une entreprise privée puisse être basée sur des convictions religieuses ne conduit pas à la conclusion inévitable que toutes ses décisions s'y rapportant sont nécessairement acceptables et légitimes. L'analyse de ses nombreux commentaires sur ce sujet peut être partagée sous deux questions principales : d'une part, le pourquoi, et d'autre part le quand et le comment une décision managériale basée sur une conviction religieuse commence-

²⁵ Dans *Religious Convictions and Political Choice*, on peut lire : « [Selon la théorie du contrat social,] government is justified by the consent of the governed and by its protection of natural right. These rights, whether life, liberty, and property as in Locke's formulation, or life, liberty and the pursuit of happiness as in the Declaration of Independence, can be understood in non religious terms, and the interests they protect are not distinctly religious. This liberal social contract theory thus provides a justification for the government and its powers, and an explanation for the citizen's duty to obey, that does not depend on religious truth », GREENAWALT K., *Religious Convictions and Political Choice*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1988, p. 16.

²⁶ GREENAWALT K., *Conflicts of Law and Morality*, op. cit., p. 65.

²⁷ *Ibid.*, p. 69.

t-elle à être illégitime ? Le pourquoi se rapporte au contenu même de la décision, donc : en quoi une décision avec un argumentaire religieux serait-elle nécessairement illégitime ? Le quand et le comment concernent le processus de décision lui-même et son application : à quel moment ou comment le renvoi à une conviction religieuse pourrait-elle devenir illégitime ?

Le pourquoi

Relativement au contenu de la décision, on pourrait dire de manière générale que l'argument central de Greenawalt réaffirme le principe philosophique dominant de la rationalité d'une décision. Autrement dit, pour être acceptable et légitime, une décision doit être vue comme rationnelle par des personnes provenant d'horizons philosophiques différents. Néanmoins, notre auteur apporte plusieurs nuances à ce principe, ce qui contribue à élargir considérablement la place légitime de la décision basée sur des convictions religieuses. D'une part, Greenawalt conteste la clarté absolue de ce critère de rationalité : à quel moment cesse-t-on d'être rationnel ? Il donne l'exemple d'un parlementaire, George, qui devrait voter sur le projet de loi sur le support contre la pauvreté d'un parti politique opposé. Si ce parlementaire vote en faveur de cette loi au nom d'un jugement moral religieux en faveur de l'aide aux plus pauvres, en quoi cet argument serait-il non rationnel ? Greenawalt indique : « [t]o say that George would be wrong overall to rely on that religious conviction, one would have to find reasons why his religious judgement itself was incorrect²⁸ ». Ainsi, le fait que l'argument de base de George soit religieux ne le rend pas automatiquement irrationnel. Dans une autre perspective, notre auteur conteste la domination véritable du principe de rationalité dans les processus de décision. Qu'en est-il par exemple de la décision rationnelle faite en fonction des intérêts personnels d'un individu ou d'un groupe ? Une telle décision, pourtant rationnelle, se qualifie-t-elle encore sur le plan de la gouvernance ? La rationalité dont on parle est-elle celle qui sert uniquement la société comme un tout ? Ce principe n'est pas facile à vérifier²⁹.

Après ce questionnement sur la rationalité, Greenawalt interroge la capacité réelle des personnes à s'abstraire de leurs convictions religieuses et met en doute le caractère problématique de cette attitude. En effet, il arrive assez souvent que l'on conçoive les personnes très religieuses, comme John – notre cas à l'étude –, comme se référant à leurs convictions religieuses pour toutes les décisions qu'elles vont prendre, cela dû au caractère globalisant des éthiques religieuses. En fait, l'analyse greenawaltienne montre que la réalité est souvent beaucoup plus subtile et que les apparences peuvent être trompeuses.

Pour la grande majorité des décisions, les personnes se réfèrent normalement à leurs valeurs, sans savoir ou sans se questionner sur la nature religieuse ou non de celles-ci.

²⁸ GREENAWALT K, *Religious Convictions and Political Choice*, op. cit., p. 4.

²⁹ Voir *ibid.*, p. 24-25.

Autrement dit, les personnes n'ont pas toujours conscience du référent religieux d'une conviction. Ont-elles pris une décision pour une raison religieuse dès l'origine ou se reposent-elles sur une valeur qui est associée *a posteriori* à un référent religieux ? Cette question peut sembler futile pour certains. Néanmoins, Greenawalt suggère que plusieurs personnes sont incapables d'un raisonnement complexe pour produire une décision purement sécularisée. Elles se réfèrent à des positions morales religieuses établies parce que cela est le référent rationnel dont elles disposent et c'est ce qui leur procure un sentiment de cohérence³⁰. Le vocabulaire qu'elles utilisent pour défendre leur position est religieux, mais cela ne signifie pas l'absence d'une démarche rationnelle d'évaluation et de jugement. L'auteur ajoute que ce recours à des positions morales religieuses établies va être encore plus fort devant les questions morales sociales faisant l'objet d'un grand débat, tels l'avortement et l'homosexualité. Voulant dépasser les apparences, la question n'est plus de savoir si la personne se réfère explicitement à un référent religieux, mais si ce recours est juste ou s'il est un pur acte d'autorité par lequel on impose sa vérité aux autres. Dans le cas à l'étude, John, dans sa volonté d'imposer la vérité, semble avoir un recours à une valeur religieuse illégitime dans son contexte décisionnel. Il en aurait été autrement s'il avait défendu sa décision en disant : « Expliquez-moi en quoi les valeurs de l'évangile sur le travail ne seraient pas de bonnes valeurs pour notre entreprise ? ».

Toujours en lien avec la capacité de s'abstraire des convictions religieuses à la base d'une décision, Greenawalt conteste aussi l'osmose sociale dans laquelle baignent les valeurs religieuses. S'agit-il de valeurs formellement religieuses, culturelles ou sociales largement acceptées dans une société donnée ? Greenawalt le souligne :

[t]he more difficult exercises in classification arise when unselfconsciousness or uncertainty infects the connection between religious conviction and practical choice. People often make moral and political choices without consciously tracing conclusion to basic premises: in a particular instance they may fail to be aware of the role of religious convictions³¹.

Quoiqu'en disent certains, cette frontière n'est jamais facile à tracer. Plusieurs valeurs, religieuses à l'origine, sont diffusées dans nos sociétés sans qu'on fasse référence à cette origine. Dans ce cas, pourquoi serait proscrit d'y référer ?

Ainsi, Greenawalt conteste l'idée selon laquelle, pour être légitime et acceptable, une décision à fondement religieux doit obligatoirement trouver une traduction sécularisée. Un très grand nombre de personnes, même parmi les décideurs, sont incapables de parvenir à une traduction séculière de leurs valeurs et n'en voient pas l'importance si ces valeurs religieuses sont capables de rejoindre les autres citoyens dans un consensus

³⁰ Voir *ibid.*, p. 37.

³¹ *Ibid.*, p. 36.

croisé³². Il affirme ainsi que « [many] comprehensive views have powerful implications for distributive justice and environmental policy. It would be unacceptable to ask people to be silent about these³³ ».

Si on est dans une société qui fait la promotion du pluralisme, cela implique nécessairement l'expression de ce dernier lorsque les finalités poursuivies recoupent le bien commun du groupe³⁴. Entre d'autres mots, la racine des positions d'une personne serait de peu d'importance si les finalités recoupent celles de la société :

[i]f liberal democracy is seen primarily as a set of institutions for accommodating conflicting interests and desires, the manner in which people ground their claims to satisfaction is not of primary importance; but when the ideal aim of citizens and officials in their political lives is understood as achieving justice, what considerations count as relevant to justice becomes critical.³⁵

On voit difficilement comment une démocratie libérale serait en mesure d'interdire aux citoyens de se reposer sur leurs convictions pour prendre des décisions³⁶.

Enfin, poussant son raisonnement plus loin, notre auteur soutient qu'il n'est pas toujours facile de nier la rationalité d'une décision à fondement religieux. En effet, dans le judaïsme et le christianisme, par exemple, il y a une longue tradition de délibération éthique. La Bible n'est pas perçue comme contenant des réponses immédiatement applicables à des situations d'aujourd'hui ; elle doit plutôt être soumise à un raisonnement moral et exégétique profond qui suppose en lui-même une démarche rationnelle³⁷. Dans cette perspective, une décision basée sur un fondement religieux peut apparaître comme intrinsèquement bonne.

Le quand et le comment

On comprend donc qu'il est souvent difficile de nier la rationalité intrinsèque de certaines décisions apparemment religieuses. Néanmoins, même si elles étaient rationnelles, cela ne leur confère pas nécessairement toute la légitimité. À quel moment ou comment le renvoi à une conviction religieuse pourrait devenir illégitime ? Pour Greenawalt, il semble que ce soit davantage dans les conditions d'émergence de la décision et dans la manière de l'appliquer qu'elle peut devenir illégitime.

³² Greenawalt se rapporte ici à la perspective rawlsienne de consensus par recoupement.

³³ GREENAWALT K., *Private Consciences and Public Reasons*, op. cit., p. 152.

³⁴ Greenawalt donne l'exemple d'un élu qui soutiendrait des politiques en faveur de l'aide aux plus pauvres sur la base des principes évangéliques. La finalité poursuivie fait l'objet d'une large reconnaissance sociale et cela suffit.

³⁵ GREENAWALT K., *Religious Convictions and Political Choice*, op. cit., p. 5.

³⁶ *Ibid.*, p. 38.

³⁷ Voir *ibid.*, p. 30-31.

Le premier élément qu'il met en scène est la nature du pouvoir prenant la décision. L'officier d'une organisation publique ou le représentant d'une corporation inscrite en bourse font figure de représentants publics ou quasi publics et, dans ces conditions, ils ont un très grand devoir de neutralité³⁸. Ces personnes ne parlent pas en leur nom, mais au nom de ceux et celles qu'elles représentent. Le propriétaire d'une entreprise privée, comme nous l'avons affirmé précédemment, ne serait pas soumis de la même façon à la neutralité sans que cela soit une licence pour des décisions religieuses. En effet, dans une société libérale, l'autorité n'a pas le monopole de la vie bonne et donc les citoyens peuvent définir leurs valeurs librement. À ce titre, Greenawalt indique : « [p]eople are free to develop their own values and, at least within limits, styles of life; they are free to express their views not only about political questions but about other human concerns; and they are free to develop a wide variety of religious perspectives and practices³⁹ ». Si cette liberté s'applique à la société, elle s'impose *a fortiori* dans une entreprise privée qui ne peut être considérée comme un milieu de vie complet. Sans doute qu'une entreprise de tendance pourrait réclamer de ses membres l'adhésion à une conception de la vie bonne, mais l'entreprise privée franchirait une limite de légitimité si elle devait faire de même.

Un second élément pouvant tracer la frontière de l'illégitimité est l'usage de la force pour imposer une décision fondée sur une valeur religieuse personnelle ou ayant ses racines dans une expérience subjective. Pour Greenawalt, il s'agit de l'argument de l'impartialité de la décision. Il n'est pas suffisant, pour un dirigeant, de traiter toutes les personnes de la même manière, donc impartialement, à partir de ses valeurs religieuses; ces valeurs doivent être non personnelles :

[h]igher-order impartiality, however, requires beliefs that can be shown to be justifiable from a more impersonal standpoint [...]. To justify making people do things against their will, an especially stringent requirement of objectivity in justification must be imposed; people need to be impartial not only in the allocation of benefits or harms but in their identification.⁴⁰

Pour qu'une décision basée sur une valeur religieuse puisse être considérée non personnelle, il faudrait que celle-ci ne soit pas initiée à partir de la croyance du dirigeant, mais à partir de la raisonnabilité sociale de la valeur.

Appliqués à notre cas, ces arguments suggèrent que la décision de John semble, à plusieurs égards, manquer de légitimité. Il paraît vouloir imposer une conception de la vie bonne. Il recourt à sa position d'autorité pour la faire adopter et il se réfère à ce qu'il croit et non à une valeur religieuse dont il a fait la démonstration de sa rationalité sociale.

³⁸ Voir GREENAWALT K., *Private Consciences and Public Reasons*, op. cit., p. 160-161.

³⁹ GREENAWALT K., *Religious Convictions and Political Choice*, op. cit., p. 16.

⁴⁰ GREENAWALT K., *Private Consciences and Public Reasons*, op. cit., p. 73-74.

Cela nous conduit à notre quatrième questionnement : jusqu'où un employé qui a accepté volontairement un emploi peut-il réclamer une complète neutralité dans l'entreprise ? Peut-il porter plainte contre ce qu'il considère avoir un effet négatif sur ses convictions culturelles et religieuses ?

L'employé face à l'usage de coercition en matière religieuse

Dans le cas à l'étude, John justifie son droit de diriger son entreprise selon ses valeurs ainsi que selon le devoir de conformité des employés au nom du fait que ses valeurs sont connues et que les gens auraient choisi de travailler dans l'entreprise. Plusieurs dirigeants d'entreprise, même s'ils n'ont pas de convictions religieuses, seraient d'accord avec l'argument de John. En effet, diriger une entreprise implique de prendre des décisions et de les appliquer pour le grand bénéfice perçu de celle-ci, et cela même si une grande part des employés sont en désaccord. Selon cette perspective, l'entreprise privée serait un microcosme social d'un type particulier où l'on peut embaucher ou congédier des personnes selon leur adhésion aux priorités entrepreneuriales.

Néanmoins, il importe de se questionner sur la synonymie possible entre la force coercitive gouvernementale et celle d'un dirigeant d'entreprise. Jusqu'où ce dernier peut-il vraiment obliger ses employés à obéir sous peine de sanction ? Puis, dans la perspective microscopique de l'employé, on peut se demander à quoi un individu souscrit véritablement en s'engageant dans une entreprise ? À quelles conditions et dans quelles limites interprète-t-il son obligation à obéir, et donc à souscrire aux priorités de l'entreprise, y compris sa vision de la vie bonne ? Greenawalt consacre plusieurs articles et parties de livres à la question de l'exercice du pouvoir de coercition et à l'obligation d'obéir, notamment lorsque des questions religieuses sont en jeu. Ses travaux portent davantage sur la société et l'État, mais nous croyons que certains résultats peuvent être extrapolés aux réalités entrepreneuriales.

Le pouvoir de coercition d'une entreprise est-il synonymique à celui d'un gouvernement ou ce dernier jouit-il d'un pouvoir plus étendu ? À première vue, plusieurs considéreront que c'est une fausse analogie de comparer le lien entre un État et un citoyen et celui entre une entreprise et son employé. Dans le premier cas, le citoyen est membre d'un État par naissance et il ne peut pas échapper à son pouvoir de coercition. Dans le second cas, l'embauche dans une entreprise se fait par choix et l'employé demeure toujours libre de pouvoir échapper à son pouvoir de coercition en démissionnant. Cependant, les analyses greenawaltiennes montrent que la possession du pouvoir de coercition est beaucoup plus complexe. Greenawalt reconnaît un devoir d'obéir en fonction des limites du vivre-ensemble : « [i]f government is necessary for social life, if a sense of a duty to obey is necessary for legitimate government to work effectively,

and if morality embodies standards that allow human beings to live tolerably well together, the conclusion follows that individuals have some duty to obey⁴¹ ».

L'État a donc le pouvoir de forcer les individus à agir d'une certaine façon pour préserver l'ordre public. Ce pouvoir implique cependant un principe de mutualité, à savoir que l'objet pour lequel on exige l'obéissance et celui pour lequel on consent à être obéissant s'interprètent de la même manière. Greenawalt nuance cette mutualité en donnant l'exemple d'une secte où les membres conçoivent que leur loyauté envers la secte entraîne leur possible désobéissance à la loi de l'État. Dans une secte religieuse, et peut-être aussi dans une entreprise de tendance, les personnes consentent à se soumettre à une vision monolithique de l'ordre et à agir en conséquence⁴². Un État libéral moderne ne peut pas exiger une telle obéissance, n'ayant pas le monopole de la vie bonne, et il en est de même pour une entreprise. Dans ce cas, nous pourrions dire que John n'est pas autorisé à baser son autorité sur la présomption que les employés souscrivent à ses valeurs religieuses.

Notre auteur poursuit son analyse sur l'usage de la coercition pour le pouvoir gouvernemental en en contestant l'étendue. Citant E. Anscombe, il affirme que « [...] authority is a regular right to be obeyed in a domain of decision⁴³ ». Autrement dit, il décrit l'usage de la coercition légitime comme étant limité aux principes auxquels les personnes ont consenti librement⁴⁴. Appliquant ce principe à l'entreprise privée, on peut présumer que son domaine de décision couvre son secteur d'affaires et donc qu'il ne contient pas un engagement envers un modèle de vie bonne. Cela n'empêche pas l'entreprise de promouvoir des valeurs, mais on ne saurait prétendre que ces valeurs s'interprètent au-delà dudit secteur d'affaires. L'entreprise qui userait de la coercition et qui ne tiendrait pas compte de ces limites a certes le pouvoir de la faire, mais elle sombre dans l'illégitimité⁴⁵.

Greenawalt analyse également le consentement à la coercition dans la perspective de l'individu, posant la question : « [...] what kind of reasons [he] must [...] have

⁴¹ GREENAWALT K., *Conflicts of Law and Morality*, op. cit., p. 56.

⁴² « People who promise to support such organizations are aware that their group loyalty may require violations of law. Promises of assistance to family members or friends may have similar import when the promisor knows that the person to whom he promises has been breaking the law », *ibid.*, p. 87.

⁴³ *Ibid.*, p. 48.

⁴⁴ Voir GREENAWALT K., « Shortfalls of Realism, Shared Social Values, and Authority: The Problem of Political Coercion », *The Journal of Religion*, vol. 73, n° 4, 1993, p. 543.

⁴⁵ Greenawalt décrit cette force illégitime : « [...] the absence of a need for a sense of moral duty to obey derives from the ability of sanctions to guarantee obedience. Some actual governments, including foreign occupation forces, may be able to terrorize the governed sufficiently to get effective obedience without a sense of duty to obey, but these governments will not be conceded legitimacy by most who attend to these matters », GREENAWALT K., *Conflicts of Law and Morality*, op. cit., p. 56.

to support instances of coercion ?⁴⁶ ». Répondant à cette question, il apporte deux niveaux de nuance. D'une part, pour obéir librement à une décision, un individu doit être convaincu que la décision n'est pas basée sur une préférence personnelle ou une inclination subjective vers quelque chose. Personne n'accepterait de limiter sa liberté au nom des préférences d'une autre personne. D'autre part, Greenawalt amène une distinction subtile entre une décision réaliste et une décision basée sur une valeur partagée. Selon lui, une décision basée sur une valeur partagée ne remplit pas toutes les conditions pour pouvoir susciter le consentement à obéir. La valeur partagée pourrait prendre la forme d'une majorité tyrannique où la valeur partagée par la majorité est imposée à la minorité qui n'y consentirait donc pas librement. Dans le cas de l'entreprise de John, si elle est située principalement dans le *Bible Belt* américain, on peut penser qu'une majorité de ses employés souscriraient à ses valeurs religieuses, mais cela ne l'autorise pourtant pas à exiger un consentement excédant le secteur d'affaires. C'est pourquoi Greenawalt développe plutôt l'argument selon lequel l'obéissance doit porter sur une décision réaliste, ce qui signifie que « [r]ealist reason are natural reasons accessible to common human understanding that supports a conclusion that a moral stance is correct⁴⁷ ». Pour illustrer ce qu'il qualifie de décision réaliste, il affirme que les personnes doivent agir pour promouvoir le bonheur plutôt que le malheur, l'amour plutôt que la haine, la santé plutôt que la maladie, indiquant : « [i]f we understand what it is to be a human being, it seems impossible to resist these judgements; someone who disagreed would seem not to be of sound mind⁴⁸ ».

Appliquant ces nuances à notre cas, il apparaît que ni John ni Paul n'auraient raison. John aurait tort parce qu'il veut imposer sa décision en fonction de son inclination religieuse personnelle et Paul aurait tort parce qu'il semble se reposer uniquement sur l'argument de la valeur partagée. L'argument justifiant une décision en entreprise, qu'il soit religieux ou non à l'origine, doit être réaliste pour pouvoir prétendre obtenir un consentement. Si ce n'est pas le cas, une personne est certainement autorisée à exiger de l'entreprise qu'il en soit ainsi. Son consentement ne s'étend pas au-delà.

Conclusion

Est-ce qu'une personne d'affaires, appartenant à une petite entreprise ou une grande corporation, peut s'appuyer sur des convictions religieuses pour prendre une décision d'affaires ou une décision managériale ? Ou est-elle soumise à un principe de neutralité ? L'analyse greenwaltienne complexifie et nuance beaucoup les réponses à ces questions. Il semble qu'on puisse dire qu'une entreprise et son dirigeant peuvent se

⁴⁶ GREENAWALT K., « Shortfalls of Realism, Shared Social Values, and Authority: The Problem of Political Coercion », *op. cit.*, p. 537.

⁴⁷ *Ibid.*, p. 541.

⁴⁸ *Ibid.*

référer à une valeur religieuse ; néanmoins, cela n'est pas corrélé avec l'absence d'un devoir de neutralité.

Tout d'abord, le cadre analytique de Greenawalt, appliqué au monde des affaires, nous invite à distinguer le déploiement de valeurs religieuses à plusieurs niveaux. Le premier niveau est celui de l'entreprise elle-même, qui n'est pas à confondre avec ses dirigeants. L'entreprise de tendance est un cas à part, qui ne peut aucunement être assimilé à une entreprise privée. Les organisations publiques ou les corporations cotées en bourse ont un devoir supérieur de neutralité ou de sécularisation de leurs valeurs religieuses en raison de la diversité qu'elles représentent et de la nature publique de leur action sociale. Enfin, l'entreprise privée qui afficherait des valeurs religieuses ne pourraient pas viser une application de celles-ci qui excèdent ses dimensions d'affaires. Elle ne pourrait pas viser l'imposition d'une conception de la vie bonne.

Un second niveau de distinction se rapporte au modèle organisationnel. L'entreprise qui voudrait promouvoir des valeurs religieuses serait plus légitime de le faire dans une approche contractualiste plutôt qu'une approche utilitariste. En raison de la nature des valeurs religieuses, il est nécessaire d'avoir une adhésion volontaire, c'est-à-dire contractualiste, laquelle n'est pas vraiment considérée si l'attention est portée uniquement sur les conséquences désirables ou indésirables d'une décision.

Le troisième niveau correspond aux dirigeants. Dans une entreprise privée, le dirigeant ne peut pas faire appel à ses valeurs religieuses au nom de ses croyances personnelles ou au nom de ses préférences. L'usage de ces valeurs doit se faire dans l'impartialité et d'une manière non personnelle. Par exemple, il serait illégitime de congédier un employé pour paresse parce que cela est considéré comme un péché. Mais l'entreprise pourrait s'inspirer des évangiles pour édicter une éthique du travail. Sans être considérée comme un péché, la paresse pourrait alors être soumise à l'autorité de l'entreprise et être sujette à coercition, et ce, autant en fonction d'une approche contractualiste qu'utilitariste.

Enfin, le dernier niveau est celui de l'employé lui-même. À la différence d'une entreprise de tendance, la personne qui s'engage dans une entreprise privée affichant des valeurs religieuses ne considère pas nécessairement que cet engagement implique de se conformer à une vision de la vie bonne. De plus, cette personne ne consent pas à être dirigée en fonction des croyances personnelles du dirigeant puisque cela n'apparaît pas directement dans les termes du contrat d'embauche.

Outre cette distinction de niveau, l'analyse greenawaltienne met en lumière le fait que les valeurs religieuses, en soi, ne sont pas nécessairement incompatibles avec les valeurs promues par une entreprise. Premièrement, elles ne sont pas nécessairement irrationnelles du seul fait qu'elles sont religieuses. Au contraire, plusieurs valeurs religieuses sont le fruit d'un raisonnement éthique complexe et, à ce titre, elles sont aussi valables que d'autres raisonnements. On comprend aussi qu'il n'est pas toujours nécessaire de séculariser une valeur religieuse pour qu'elle ait une reconnaissance sociale. Néanmoins, Greenawalt met en garde contre l'argument selon lequel ladite valeur

devrait être une valeur partagée. Le partage social d'une valeur peut s'apparenter à la volonté de la majorité, si bien que la minorité devrait subir ces valeurs religieuses. Notre auteur défend plutôt l'idée que ces valeurs doivent être réalistes, c'est-à-dire appartenant à une logique naturelle qu'on peut difficilement contredire.

Greenawalt tourne notre regard davantage vers l'usage légitime de la force, de la coercition et le consentement des personnes. Une entreprise a certes le droit d'utiliser la coercition pour servir ses finalités, mais cette force ne pourrait être appliquée pour forcer ses employés à souscrire à une conception de la vie bonne. À l'inverse, le consentement d'une personne dans l'entreprise privée n'excède jamais le secteur d'affaires et les parties prenantes.

Les convictions dans la responsabilité sociale des entreprises.

Variations sur un thème wébérien

Walter LESCH

Le concept de « responsabilité sociale des entreprises » (RSE) s'articule autour de l'idée fondamentale de la responsabilité qui est loin d'être une référence évidente et pourtant omniprésente sur le plan philosophique. Le mot évoque une réalité complexe construite à partir de relations et d'interconnexions, d'abord sur le plan individuel, puis aussi dans une prise de conscience collective. La RSE y ajoute des couches de complexité et symbolise l'exigence de mettre ensemble trois perspectives – l'imputation de la responsabilité à une organisation, un engagement social et un devoir de gestion – dont chacune mériterait une clarification détaillée avant de comprendre l'articulation ambitieuse des éléments.

La responsabilité en tant que mot clé de l'éthique est un phénomène moderne qui prend forme au XIX^e siècle¹ et vise prioritairement un individu qui doit rendre compte de ses actes. Une personne humaine qui assume les conséquences de ses projets agit en liberté et en conformité avec sa conscience. Le moment de la responsabilisation arrive notamment quand l'action bien réfléchie tourne mal et provoque un sentiment d'échec et de culpabilité. Dans le cas d'une expérience positive et satisfaisante pour tout le monde, la responsabilité est également présente mais sans être explicitement thématisée². Lorsqu'on passe de l'individu à une responsabilité collective, l'identification des décideurs devient encore plus compliquée. Un groupe ou une organisation peuvent bien sûr être considérés responsables des effets de leurs activités. La répartition des rôles, la transparence de l'organigramme, les compétences des personnes impliquées,

¹ Pour une reconstruction de l'histoire du concept : BAYERTZ K., « Eine kurze Geschichte der Herkunft der Verantwortung », in K. BAYERTZ (dir.), *Verantwortung. Prinzip oder Problem?*, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1995, p. 3-71.

² Il est plutôt rare d'insister sur la responsabilité de la personne quand tout se passe bien même si un résultat moins agréable est une hypothèse réaliste qui devrait être prise en considération avant d'agir. Nous avons tendance à concevoir la responsabilité comme un appel à l'ordre, une imputation qui n'est pas nécessairement une accusation mais une obligation qui ne peut être niée. L'asymétrie des perceptions positives et négatives est révélatrice parce qu'elle rapproche le discours sur la responsabilité d'une herméneutique du soupçon face aux pratiques qui semblent avoir la réputation d'être contaminées par le revers de la condition humaine : l'hybris, la soif du pouvoir, la manie qui consiste à vouloir tout maîtriser.

le modèle de leadership ont un impact sur le degré de responsabilité et sur la compréhension de leurs dimensions juridiques et morales à l'égard de la société.

Le troisième élément qui caractérise le concept de la RSE est le contexte de l'économie, plus concrètement sous la forme d'une entreprise comme lieu de planification stratégique et de mise en œuvre de projets ou de productions. L'entreprise obéit à ses propres règles dans le cadre d'un ensemble de normes juridiques et morales en vigueur dans toute la société. Une entreprise cherche à se positionner dans un contexte compétitif qui connaîtra des gagnants et des perdants. Le bien commun n'est donc visé qu'indirectement : par les bénéfices du profit pour un maximum de personnes concernées³. Le fait d'insister sur la responsabilité sociale de l'entreprise indique la nécessité d'un changement de paradigme d'une logique purement économique vers l'intégration d'une perspective morale qui aidera à domestiquer éventuellement le projet prioritairement lucratif.

Le travail de clarification passe par une analyse de la rhétorique qui s'est établie autour d'un recours à la responsabilité qui est devenu presque un effet de mode. Tout le monde peut faire appel à la responsabilité des autres, assumer ou décliner sa propre responsabilité en démontrant les limites d'une revendication très étendue. Il y a trop de choses dont nous ne sommes définitivement pas responsables dans le sens d'avoir délibérément causé des effets problématiques. Nous restons pourtant des acteurs identifiables dans des réseaux d'actions qui nous laissent avec notre part de responsabilité⁴. Les définitions de la responsabilité sont multiples, parfois très pompeuses, parfois peu opérationnelles. Parmi les nombreuses façons de penser la responsabilité, les réflexions de Max Weber – esquissées dans le cadre des obligations professionnelles de l'académique et de l'acteur politique en 1917 et en 1919 – ont eu un impact particulier sur la sémantique du mot, notamment à partir de la dichotomie controversée entre *responsabilité* et *conviction* formulée dans une conférence en 1919. C'est pourquoi cette référence servira de fil rouge pour mettre en perspectives un certain nombre d'enjeux de l'utilisation d'un concept qui se précise progressivement par la critique et la réflexion sur ses alternatives. Au lieu de trouver l'irresponsabilité aux antipodes d'une action responsable, la rhétorique favorisée par Weber nous renvoie vers la bonne volonté d'une conviction qui peut avoir des conséquences déplorables. Le diable est dans les détails des évaluations positives et négatives.

³ Il n'est même pas clair si une entreprise vise automatiquement le plus grand nombre de bénéficiaires lorsque les avantages sont déjà distribués de façon peu égalitaire à l'intérieur de l'organisation. L'obligation pourrait donc être encore moins grande à l'égard des personnes externes (sur un continuum d'extension des compétences dans un modèle de cercles concentriques : du noyau restreint vers des personnes les plus éloignées et périphériques).

⁴ Cela fait penser à l'évolution théologique du concept de péché de son acception strictement personnel aux différentes manières de se salir les mains par la simple appartenance à des structures collectives qui privent d'autres personnes de leur dignité. Voir NEBEL M., *La catégorie morale de péché structurel. Essai de systématique*, Paris, Cerf, 2006.

Après une brève généalogie du concept de la RSE, nous nous intéresserons à une relecture critique et contextuelle de Weber à la lumière des défis actuels de l'aspect convictionnel dans la gestion des entreprises. La sémantique wébérienne sera enrichie par les travaux de Paul Ricœur sur la problématique de la conviction, située dans un autre contraste : entre *critique* et *conviction*.

Le but principal de la contribution est un début de clarification conceptuelle dans un domaine dans lequel on ne fait pas toujours suffisamment attention à la précision des termes chargés d'histoire. Les programmes de RSE ont besoin de mises en question critiques pour ne pas rester dans le registre des bonnes intentions qui servent de façade à une pratique économique qui est structurée selon d'autres codes que l'éthique. Une éthique de la responsabilité économique reste une promesse vide si elle n'est pas à la hauteur de la réflexion critique et de la réalité des contraintes systémiques.

Qu'est-ce que la philosophie peut dire de l'éthique des affaires ? Quelques décennies d'implication dans ce domaine ont manifesté un malaise dans la présence de l'éthique au sein des entreprises et dans les départements de gestion des universités et des hautes écoles. Plusieurs modèles ont été testés sans conduire automatiquement à une amélioration du niveau de sensibilité morale dans la pratique économique. Du côté de l'éthique, les lamentations sont restées plus ou moins les mêmes : l'éthique, en tant que réflexion implémentée dans les processus de décision, se sent impuissante et instrumentalisée par des stratégies qui en font un argument de vente. Afin de cacher une telle impuissance, la philosophie ne résiste pas toujours à la tentation de discours arrogants et inutilement incompréhensibles. Une bonne dose d'autocritique et de modestie sera souhaitable pour contribuer à un débat éclairé⁵.

Une dernière remarque préliminaire concerne l'éthique des affaires qui constitue aujourd'hui le cadre plus large dans lequel se situent les initiatives plus récentes en faveur de la RSE. Le mot *business ethics* est apparu dans les années 1960⁶ et a connu un succès dans la création de programmes d'études et d'autres institutionnalisations au sein des structures de l'université et de l'entreprise. Malgré l'enthousiasme des chercheurs et chercheuses dans ce domaine, des voix sceptiques ont toujours articulé l'incompatibilité des démarches éthiques et économiques. Le projet d'une humanisation et moralisation de l'économie du marché reste certes une ambition honorable, mais aussi improbable. Si l'éthique n'est rien d'autre qu'une compensation des tendances froides et impitoyables des lois du marché, elle risque de perdre son potentiel critique. La juxtaposition de *business* et *ethics* semble donc être dès le début marquée par des

⁵ Cet article se situe dans la suite de LESCH W., « Le blues du businessman et la consolation par la spiritualité », in S. IZOARD-ALLAUX, L.-L. CHRISTIANS, W. LESCH (dir.), *Le nouvel esprit du management. Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en entreprise*, Louvain-la-Neuve, Presses universitaires de Louvain, 2018, p. 169-184.

⁶ Je remercie Michel Dion de m'avoir fourni des informations précieuses sur l'histoire des origines des publications en éthique des affaires déjà avant les années 1970, la période normalement indiquée pour marquer le début de ce mouvement.

rapports de forces entre des approches disciplinaires qui peuvent et doivent être mises en communication sans la fausse promesse d'une solution parfaite aux contradictions épistémologiques et normatives⁷.

L'idéal d'une responsabilité sociale de l'entreprise

Malgré le fait d'avoir accès à une littérature internationale impressionnante sur le phénomène de la RSE, la conceptualisation reste floue et doit répondre aux questions d'une herméneutique du soupçon qui problématise les prémisses et les modalités de la mise en œuvre de ce qui représente un idéal louable. Dans un monde plus juste et plus attentif aux disparités, une entreprise ne s'engage pas seulement à minimiser l'impact négatif sur son environnement sociétal et naturel ; elle est aussi proactive pour contribuer positivement à l'évolution de la société dans laquelle elle est installée. Il ne suffit donc pas d'être à la hauteur d'une éthique dans les périmètres de l'entreprise si celle-ci agit dans une société structurée par des cadres politiques et juridiques au niveau national et avec des enjeux inter- et transnationaux.

Le lien entre les programmes de RSE (en gestion) et différents modèles d'une éthique de la responsabilité (en philosophie) ouvre un champ très vaste de recherche et seulement partiellement pertinente⁸. Si l'interaction avec l'éthique comme source d'inspiration ne peut pas être niée, l'influence d'une régulation par le droit n'est pas non plus négligeable et probablement prépondérante. Quant à la dimension philosophique, le paradigme de la responsabilité est relativement jeune et marque la transition d'une éthique du devoir à une perception plus dynamique d'exercer sa responsabilité. Tandis que le devoir se base sur une obligation plus ou moins absolue qui permet de définir la règle à suivre, la personne responsable fait preuve d'une plus grande sensibilité à l'égard de l'entière des aspects contextuels qui peuvent avoir une influence normative. La personne y « répond » littéralement dans un processus communicationnel qui met en relation les règles en vigueur, les contraintes systémiques, le calcul des conséquences et d'autres perspectives d'avenir. Par rapport au modèle déontologique (morale du devoir), le recours à la responsabilité permet plus facilement d'intégrer l'analyse des finalités et des conséquences au raisonnement moral et se rapproche ainsi de ce que nous appelons dans le jargon une éthique conséquentialiste ou téléologique. Cette présentation simplifie bien sûr une juxtaposition de paradigmes qui pourraient communiquer entre eux. Il ne s'agit donc pas d'une dichotomie insurmontable.

⁷ Voir MACINTYRE A., « Pourquoi les problèmes de l'éthique des affaires sont-ils insolubles », in A. ANQUETIL (dir.), *Éthique des affaires. Marché, règle et responsabilité*, Paris, Vrin, 2011, p. 31-46.

⁸ L'apparition du terme « responsabilité » ne suffit pas pour rapprocher systématiquement les théories de la RSE et de l'éthique de la responsabilité. Même si les généalogies ne sont pas les mêmes, il sera intéressant d'explorer le potentiel d'un tel rapprochement sur le plan de la justification des points de vue normatifs.

Pour compléter le tableau, mentionnons encore un troisième modèle qui a des racines chez les auteurs antiques et qui a connu une renaissance remarquable depuis quelques décennies : l'éthique de la vertu. Selon cette perspective, l'accent serait à mettre sur le caractère moral de la personne qui agit en fonction des ressources qui ont contribué à former une personnalité complète et sûre de ses repères en matière de valeurs. Ce modèle est peut-être moins pertinent sous l'aspect d'une gestion qui vise une dimension structurelle et collective. L'éthique des vertus reste quand même d'une grande attractivité dans le monde des affaires qui aime bien se concentrer sur le comportement exemplaire des leaders qui portent le poids d'une responsabilité pour les membres d'une organisation.

Tableau 1 : Typologie des éthiques

Éthique déontologique	Éthique de la responsabilité	Éthique des vertus
Obligation, norme	Analyse des contextes et des conséquences des choix moraux	Caractère
Respect de la règle		Quête du bien

Une telle reconstruction tripartite – éthique du devoir, de la responsabilité ou de la vertu – est à prendre avec beaucoup de précaution parce qu'elle ne donne qu'une photographie assez partielle de la richesse des délibérations en éthique⁹. Elle est pourtant utile pour situer les tendances que nous pouvons observer dans le champ de l'éthique des affaires qui prend des accents très différents en fonction de la préférence pour l'un ou l'autre de ces trois modèles. Une approche qui veut mettre en avant l'exemple héroïque d'un entrepreneur cultivé et sensible va sympathiser avec une éthique des vertus qui permet justement de réfléchir sur ces qualités souhaitables. Le problème est de relativiser des normes plus contraignantes qui ne dépendent pas de la gentillesse de la personne qui cultive ses compétences de leadership. La confrontation la plus évidente entre la norme morale et les lois du marché est à mettre en scène à partir d'une morale déontologique qui insiste sur la dimension objective des obligations qui ne se négocient pas pour augmenter la rentabilité. La norme est à respecter si sa validité peut être démontrée de façon rationnelle et cohérente.

La rhétorique de la responsabilité semble naviguer entre les extrêmes du devoir absolu (la règle juste) et de la quête personnelle du bien. Agir de manière responsable signifie se mettre à l'épreuve d'une réalité qui demande l'art de la conversation et des aménagements raisonnables dans le conflit d'une pluralité d'interprétations de ce qu'il faut faire. En même temps, l'appel à la responsabilité est ouvert à l'importance d'une

⁹ Pour une présentation plus complète des théories, de leurs ramifications, points de contact et incompatibilités : LAFOLLETTE H. (dir.), *The Blackwell Guide to Ethical Theory*, Malden (Massachusetts)/Oxford, Blackwell, 2000.

grammaire de morale qui se sert des concepts traditionnels du juste et du bien. La position intermédiaire entre les modèles de l'éthique du devoir et de l'éthique de la vertu est à la fois une force et une faiblesse : une force dans le sens d'une plus grande ouverture au contexte empirique de la morale, une faiblesse dans le sens d'une flexibilité qui pourrait être critiquée comme relativiste ou comme tendance à privilégier des concessions ou des compromis au lieu de rendre plausible ce qui n'est pas négociable – ni moralement ni juridiquement. Cette référence à la dimension plus contraignante d'un idéal moral nous renvoie déjà à ce qui sera thématisé comme une conviction profonde qui précède toute régulation concrète.

Le paradigme de la RSE, développé dans le monde de la gestion, n'est que marginalement lié à ce qui vient d'être esquissé pour la philosophie morale. Le but principal de la RSE n'est pas de trancher dans la querelle des écoles philosophiques. Elle part directement de l'hypothèse d'une idée régulatrice de l'entreprise responsable intégrée à son environnement social face aux défis de la mondialisation, de la crise écologique et d'autres effets d'une activité économique qui n'est pas moralement neutre. Le mouvement de la RSE peut ainsi rompre avec l'admiration d'une créativité managériale qui échappe à toute mise en question¹⁰. Les acteurs de l'économie à l'échelle de l'entreprise et à d'autres niveaux décisionnels ont des comptes à rendre devant une société qui doit subir les conséquences négatives des spéculations financières, de la pollution de la nature, des conditions de travail indécentes et de beaucoup d'autres effets directs ou secondaires d'une croissance sans limites.

Historiquement, des entrepreneurs avec des convictions fortes (religieuses ou non) ont contribué à la responsabilisation de l'organisation qui doit sortir de ses automatismes structurellement aveugles à l'égard de la morale. Une entreprise socialement responsable se distingue par la reconnaissance d'un rôle citoyen à assumer dans le tissu socio-politique. Il n'est pas anodin de noter que des préoccupations religieuses et éthiques ont joué un rôle dans les origines de la RSE¹¹. D'un point de vue généalogique, la RSE dans ses premières manifestations précède l'éthique des affaires. Elle est accompagnée dès le début d'une critique de ses enjeux idéologiques.

¹⁰ Dans sa philosophie morale, Alasdair MacIntyre a fait du manager un personnage emblématique d'une mentalité calculatrice et manipulatrice. Voir MANGHAM L. L., « MacIntyre and the Manager », *Organization*, vol. 2, n° 2, 1995, p. 181-204.

¹¹ Voir GOND J.-P., IGALENS J., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 6^e édition, Paris, Presses universitaires de France, 2018, p. 15-17 ; CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, 3^e édition, Paris, La Découverte, 2016, p. 7. Voir également BRAMMER S., WILLIAMS G., ZINKIN J., « Religions and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample », *Journal of Business Ethics*, vol. 71, n° 3, 2007, p. 229-243.

Le cas d'une initiative populaire en Suisse

Les controverses provoquées par le mouvement de la RSE peuvent être illustrées à titre d'exemple par une initiative populaire qui a suscité un débat très vif en Suisse¹². Il s'agit du projet « Initiatives multinationales responsables » qui a eu comme titre officiel « Entreprises responsables – pour protéger l'être humain et l'environnement ». Déposée en 2016, l'initiative a été votée en novembre 2020 avec un résultat négatif mais très serré : 50,7 % des suffrages favorables, rejeté par une étroite majorité des cantons. Les personnes et organisations qui ont porté le projet auraient souhaité que les multinationales suisses soient entièrement responsables de leurs activités à l'étranger, notamment pour tout ce qui concerne le respect des droits humains et la protection de l'environnement. En cas de violation de ces obligations fondamentales, les entreprises ne devraient plus être capables d'échapper à la responsabilité civile parce qu'elles seraient soumises aux standards stricts du droit national suisse et du droit international. Les Églises suisses ont activement soutenu la campagne de votation contre les attaques de partis politiques de droite.

Malgré l'issue négative de la votation, l'initiative a laissé des traces dans la vie politique suisse parce que le gouvernement a présenté une contre-proposition pendant la campagne. Cette alternative est d'application suite au résultat et insiste également sur une meilleure régulation des activités des multinationales – d'une manière un peu moins contraignante mais significative. Il paraît qu'il y a une véritable volonté politique d'aller vers un contrôle plus sérieux des entreprises qui ne devraient pas agir en dehors des règles de la société à l'échelle nationale et internationale. La mobilisation des groupes religieux a particulièrement marqué le débat parce que les adversaires de ces interventions n'ont pas apprécié une parole si claire et politiquement solidaire avec d'autres intervenants proches d'une critique radicale d'un capitalisme déchaîné.

Le cas de l'initiative suisse est intéressant parce qu'il combine des questions d'éthique économique, de régulation politique et de culture de débat public. C'est l'interaction de ces domaines qui gêne ceux et celles qui ont vivement critiqué la prise de parole des personnes et des institutions qui n'auraient de compétence que dans les secteurs spécifiques. Une moralisation trop forte des activités d'entreprises internationales diminuerait leurs chances de se positionner dans un monde compétitif. Tout le monde est d'accord de se prononcer pour la protection des droits humains et de l'environnement. Mais cela devrait surtout se faire par une autorégulation des organisations concernées. La lourdeur des procédures juridiques freinerait le succès mondial de l'économie suisse et déclencherait inutilement des poursuites judiciaires. À partir d'un tel point de vue, il est facile d'accuser les sympathisants de l'initiative de naïveté et d'un manque de connaissance de la rationalité d'une gestion responsable. Les convictions des alter-

¹² Voir le site de l'initiative (<https://initiative-multinationales.ch>) avec des informations sur l'argumentaire, le contexte et les soutiens.

mondialistes seraient donc nuisibles en fin de compte – malgré leurs bonnes intentions de militer pour un monde plus juste.

Weber : la responsabilité et la conviction

Les évocations du conflit entre responsabilité et conviction se réfèrent normalement au sociologue Max Weber (1864-1920) qui a rendu populaire une telle grille de lecture finalement assez simple. Quand on veut être un décideur responsable, on doit procéder à l'analyse rationnelle des conséquences de l'action même si les résultats de cette analyse mettent en question nos intuitions et nos préférences spontanées. Selon cette logique, il faut surtout se méfier de la conviction comme expression de l'âme pure qui ne tient pas compte des effets d'une action. Cette attitude critique vise à la fois l'idéalisation du devoir pur dans la rigidité d'une déontologie et l'admiration de la vertu pure qui fait confiance à la bonté d'une personne qui cherche à perfectionner son caractère.

L'importance de Weber reste stable jusqu'à aujourd'hui malgré l'émergence d'une autre référence qui se concentre également sur le thème de l'action responsable : la théorie de la responsabilité de Hans Jonas (1903-1992), l'auteur de ce grand livre qui a contribué largement au renouveau de la philosophie morale¹³. Le philosophe plaide pour une sortie de l'éthique anthropocentrique de la modernité et pour une prise de conscience écologique. Il y a une illustration instructive de l'utilisation de ces repères théoriques chez Gilbert Hottois, un spécialiste de la bioéthique, lorsqu'il parle des enjeux de la technique moderne qui doit être gérée avec prudence¹⁴. Quelle serait la morale à suivre par les scientifiques qui veulent concilier la rationalité des nouvelles options et un principe de précaution dans l'analyse des risques ? À ce propos, Hottois indique :

Si l'on ne quitte pas le champ de la bioéthique, on est immédiatement tenté de chercher une réponse à cette question en se tournant vers un ouvrage célèbre, *Le Principe Responsabilité. Essai pour une éthique dans une civilisation technologique*, de Hans Jonas. Je ne m'engagerai pas dans cette direction. La raison en est que l'étude de ce livre m'a convaincu qu'il n'aide pas à clarifier les choses, qu'au contraire, il les embrouille. La confusion est la suivante : Hans Jonas chercherait à faire passer pour une éthique de la responsabilité une attitude — une morale et une politique — qui relève bien davantage, en dernière analyse, de *l'éthique de la conviction*.

Il m'a semblé plus intéressant de retourner aux travaux de celui qui est à l'origine de la distinction entre éthique de la responsabilité (*Verantwortungsethik*) et éthique de la conviction (*Gesinnungsethik*), et qui l'a analysée en rapport avec les questions

¹³ JONAS H., *Le Principe Responsabilité. Essai pour une éthique dans une civilisation technologique*, Paris, Cerf, 1990. L'original allemand date de 1979.

¹⁴ HOTTOIS G., « Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction », *Laval théologique et philosophique*, vol. 52, n° 2, 1996, p. 489-498.

du politique et de la rationalité technoscientifique dans le monde moderne. Je veux parler du sociologue allemand Max Weber, auteur notamment de deux conférences devenues des textes classiques : *La science en tant que vocation et profession* et *La politique en tant que vocation et profession* [...].¹⁵

Ce geste d'interprétation et de positionnement est très fort dans une ambiance influencée par la pensée de Jonas. Avec l'application du schéma wébérien, un des protagonistes des nouvelles éthiques de la responsabilité se retrouve étonnement dans le camp des auteurs animés par une conviction au lieu d'adopter une attitude d'esprit analytique. Nous ne pouvons pas entrer ici dans une discussion du verdict très sévère prononcé par Hottois. Beaucoup d'auteurs se sont inspirés avec énormément de créativité de la piste préparée par Jonas dans un cadre philosophique certes assez particulier. Il n'est pas non plus certain de trouver chez Weber les outils nécessaires pour répondre aux questions « de la rationalité technoscientifique dans le monde moderne ». Par contre, il est impossible de nier l'impact de la dichotomie introduite par Weber dans deux petits textes issus de travaux de circonstances : des conférences données en Allemagne pendant (novembre 1917) et après (janvier 1919) la Première Guerre mondiale¹⁶.

Weber ne présente pas du tout une grande théorie parfaitement élaborée et équilibrée de la responsabilité. Il s'intéresse plutôt au profil spécifique de personnes qui exercent des métiers particulièrement exposés à la problématique morale sans tomber dans le piège du moralisme. La double qualification de « vocation et profession » fait écho à la sociologie de la religion chez le même auteur, notamment à la publication sur *L'éthique du protestantisme* du début du xx^e siècle¹⁷. C'est dans ce cadre que Weber parle du métier modelé selon l'idéal d'une vocation religieuse. L'activité économique représente un travail digne de considération théologique dans le sens d'une culture ascétique de maîtrise de soi pour augmenter sa performance.

Dans les textes publiés en 1919, l'auteur aborde deux autres réalités professionnelles : celle du savant qui est guidé par les exigences de l'excellence et de la spécialisation scientifique et celle de l'homme politique qui doit faire face aux défis d'un monde chaotique. N'oublions pas que Weber intervient sous l'impression d'une guerre cruelle qui avait mis fin à la confiance naïve dans le monde scientifique et politique. L'année 1919 marque une sorte de degré zéro pour réécrire les cahiers de charges de beaucoup de métiers décrédibilisés par des années d'anomie et de changement de régime

¹⁵ *Ibid.*, p. 490.

¹⁶ Pour une reconstruction détaillée de la place de ces interventions dans l'œuvre de Weber : SCHLUCHTER W., *Religion und Lebensführung, Band 1: Studien zu Max Webers Kultur- und Werttheorie*, Francfort, Suhrkamp, 1988, p. 165-273.

¹⁷ Pour un accès facile au texte célèbre sur *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (1904-1905) : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/ethique_protestante/Ethique_protestante.pdf

politique. C'est dans ce contexte que Weber introduit sa distinction fondamentale qui déterminera la suite de son argumentation¹⁸. Il dit que

[...] toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées. Elle peut s'orienter selon l'éthique de la responsabilité [*verantwortungsethisch*] ou selon l'éthique de la conviction [*gesinnungsethisch*]. Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. Toutefois il y a une opposition abyssale entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction – dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » –, et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit : « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes. »¹⁹

Contrairement à tout ce qu'on a fait de ce passage dans l'histoire de sa réception, il n'y a pas la moindre ambiguïté quant à la cohabitation possible et même souhaitable des deux types d'éthique. Responsabilité et conviction ne s'excluent pas catégoriquement. Mais elles se trouvent dans une tension à partir du moment où un devoir, en l'occurrence un devoir motivé par une attitude religieuse, et une approche conséquentialiste ne relèvent pas de la même rationalité.

Weber revient sur la force énigmatique des convictions quand il aborde la fascination du pouvoir. En politique, le pouvoir est un instrument qui est utilisé pour atteindre des fins pour toutes sortes de raisons. Les convictions et croyances y jouent un rôle même si l'hypothèse d'un idéalisme politique est ouvertement niée. À ce sujet, Weber mentionne :

Quant à la nature même de la cause au nom de laquelle l'homme politique cherche et utilise le pouvoir, nous ne pouvons rien en dire : elle dépend des convictions personnelles de chacun. L'homme politique peut chercher à servir des fins nationales ou humanitaires, des fins sociales, éthiques ou culturelles, profanes ou religieuses. Il peut également être soutenu par une solide croyance au « progrès » – dans les différents sens de ce terme – comme il peut récuser absolument cette croyance ; il peut prétendre vouloir servir une « idée » ou refuser par principe la valeur des idées pour ne servir que les fins matérielles de la vie quotidienne. Dans tous les cas cependant, une croyance ou une foi est nécessaire, sinon – et personne ne peut le

¹⁸ WEBER M., *Le savant et le politique* (1919). Édition numérique de la version française sur la base du livre avec l'introduction de Raymond Aron : http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/savant_politique/Le_savant_et_le_politique.pdf. C'est cette édition des deux conférences (*Le métier et la vocation de savant* et *Le métier et la vocation de l'homme politique*) qui est utilisée ici. Voir aussi la nouvelle traduction et présentation des deux textes par Catherine Colliot-Thélène, Paris, La Découverte, 2003.

¹⁹ *Ibid.*, p. 141-142.

nier – le succès politique apparemment le plus solide rejoindra dans la malédiction l'inanité de la créature.²⁰

La conviction peut aussi se manifester dans les conclusions à tirer de l'analyse consciencieuse des conséquences prévisibles des actes :

[...] je me sens bouleversé très profondément par l'attitude d'un homme mûr – qu'il soit jeune ou vieux – qui se sent réellement et de toute son âme responsable des conséquences de ses actes et qui, pratiquant l'éthique de responsabilité, en vient à un certain moment à déclarer : « je ne puis faire autrement. Je m'arrête là ! » Une telle attitude est authentiquement [*echt*] humaine et elle est émouvante. Chacun de nous, si son âme n'est pas encore entièrement morte, peut se trouver un jour dans une situation pareille. On le voit maintenant : l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité ne sont pas contradictoires, mais elles se complètent l'une l'autre et constituent ensemble l'homme authentique, c'est-à-dire un homme qui peut prétendre à la « vocation politique ».²¹

Weber a mis en circulation un message paradoxal : d'un côté, il discrédite la dimension convictionnelle de l'agir comme expression de tendances irrationnelles et irresponsables ; d'autre part, il reconnaît l'importance des croyances dans les prises de décision et s'intéresse, comme sociologue de la religion, au rôle des convictions religieuses dans l'émergence de la pensée économique. Si on voulait prendre à la lettre une critique catégorique des convictions telle qu'il l'a formulée en 1919, cela déprécierait l'œuvre sociologique qui avait donné une place privilégiée aux religions du monde et notamment à leur impact sur l'économie.

Ricœur : critique et conviction

La dimension convictionnelle de l'agir est restée pendant une longue période prioritairement liée à la sphère religieuse. Mais il y a aussi d'autres approches des convictions qui motivent et structurent la compréhension de la morale indépendamment de l'ancrage dans une tradition religieuse spécifique. L'auteur qui a poussé le plus loin l'intégration des perspectives est Paul Ricœur (1913-2005). Les entretiens qui esquissent une sorte de biographie intellectuelle en témoignent sous le titre adéquat *La critique et la conviction*²². Il est temps de poursuivre ce chemin d'une réhabilitation du refoulé parce que la dissociation des deux aspects est un appauvrissement de

²⁰ *Ibid.*, p. 137.

²¹ *Ibid.*, p. 150.

²² Voir RICŒUR P., *La critique et la conviction. Entretien avec François Azouvi et Marc de Launay*, Paris, Calmann-Lévy, 1995. Voir aussi GUIBAL F., « Entre critique et conviction. Le chemin de pensée de Paul Ricœur », *Études théologiques et religieuses*, vol. 92, n° 2, 2017, p. 393-410. Pour les ressources conceptuelles : ROGNON F., « Généalogie de la morale de conviction », *Revue d'Histoire et de Philosophie religieuses*, vol. 85, n° 4, p. 553-578.

la texture très dense de la vie morale²³. On peut le résumer dans la formule suivante d'inspiration kantienne²⁴ : une responsabilité sans conviction est vide ; une conviction sans responsabilité est aveugle.

La posture critique permet d'éviter l'auto-immunisation des gens qui ne veulent pas que d'autres touchent à leurs convictions. Le monde des convictions est pluraliste comme le « polythéisme » des valeurs évoqué par Weber dans la conférence sur la profession du savant²⁵. La problématique des rapports entre valeurs et normes serait d'ailleurs un thème à articuler avec les relations entre convictions et responsabilités. Le vocabulaire de la morale est tellement situé historiquement et traversé par des changements sémantiques que la réflexion de la philosophie morale dispose d'assez de matière pour faire son travail de clarification et traduction. Sans ces nuances, la dichotomie wébérienne ne serait pas autre chose qu'un outil à appliquer pour dénoncer une perspective éthique qui dérange. Avec une perspective d'ouverture, les pôles de la conviction et la responsabilité créent une dynamique fructueuse en vue de convictions responsables. C'est dans ce sens que Ricœur se sert de la dichotomie désormais classique pour mettre en valeur « l'excellence du préférable » (la conviction) face aux nécessités du réalisable – deux orientations à maintenir comme « deux sphères distinctes²⁶ ». Dès qu'on les fusionne, le potentiel critique est affaibli.

Convictions et gestion

La problématique des convictions est manifestement aussi présente dans le domaine de la RSE. Comme l'exemple de l'initiative populaire suisse l'a montré, il est toujours possible de discréditer toute proposition gênante comme étant purement convictionnelle et donc irresponsable. Si les gens interviennent avec des convictions fortes, cela provoque la méfiance et une volonté de contrôler le mieux possible les excès idéalistes. Tandis que la théorie morale doit chercher un maximum de cohérence, la mise en œuvre des normes sur le terrain demande souvent une souplesse, des concessions et

²³ LESCH W., « Conviction », in L. LEMOINE, É. GAZIAUX, D. MÜLLER (dir.), *Dictionnaire encyclopédique d'éthique chrétienne*, Paris, Cerf, 2013, p. 466-473.

²⁴ « Des pensées sans contenu sont vides, des intuitions sans concepts sont aveugles » (KANT E., *Critique de la raison pure*, B 75. En ligne : http://classiques.uqac.ca/classiques/kant_emmanuel/Critique_de_la_raison_pure/Critique_de_la_raison_pure_IMAGE.pdf, p. 55).

²⁵ Le postulat d'une science axiologiquement neutre (« *Wertfreiheit der Wissenschaft* »), si cher à Weber, est étroitement lié à sa théorie des valeurs. La neutralité ne signifie pas l'absence de jugements de valeurs mais l'exercice rigoureux d'un esprit autocritique qui facilite la détection des biais de l'évaluation.

²⁶ RICŒUR P., « Éthique et politique », *Autres Temps. Les cahiers du christianisme social*, n° 5, 1985, p. 69.

éventuellement des compromis qui ne sont pas une défaite de la pensée mais un signe de maturité²⁷.

La conviction morale qui veut aller jusqu'au bout risque la confrontation avec d'autres instances normatives qui ne doivent pas non plus être absolutisées. C'est pourquoi on pourrait envisager les rapports entre les normes juridiques de la gestion, les règles de l'économie et les convictions bien réfléchies sous formes de trois cercles qui se recoupent²⁸.

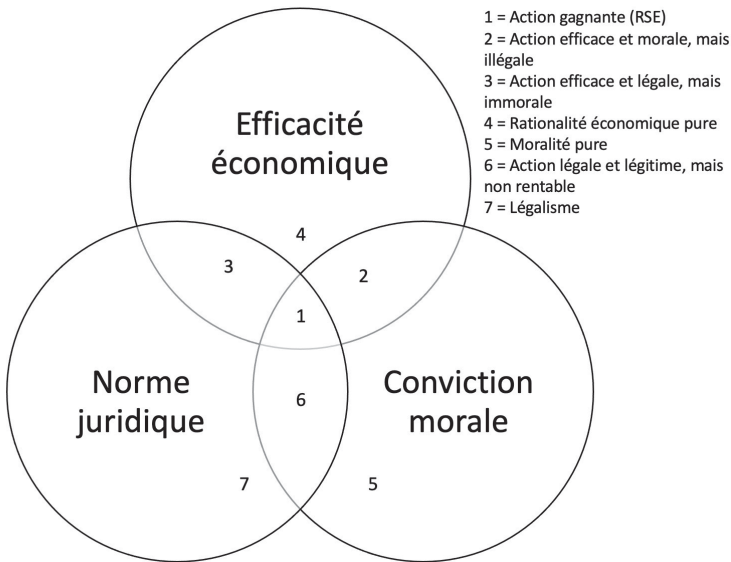


Schéma 1. Les sphères de l'action responsable

Les champs quatre, cinq et sept représentent les actions qui insistent sur la cohérence maximale de leur propre rationalité : en économie, en morale et en droit. La gestion d'une entreprise est normalement dans l'obligation d'agir en conformité avec un cadre légal (champ trois) qui peut exclure systématiquement les demandes motivées par des convictions personnelles ou collectives, religieuses ou laïques. Il est moins fréquent

²⁷ LESCH W., « Les compromis dans les conflits d'intérêts et dans les conflits de convictions », in M. NACHI (dir.), *Actualité du compromis. La construction politique de la différence*, Paris, Armand Colin, 2011, p. 102-113.

²⁸ Le schéma s'inspire d'une illustration similaire qui thématise différentes rationalités dans l'action humanitaire. Voir GOEMAERE E., OST F., « L'action humanitaire : questions et enjeux », in O. ABEL *et al.*, *Humanité – humanitaire*, Bruxelles, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, 1998, p. 111-133, p. 128 pour le schéma qui visualise les rapports entre légalité, efficacité et légitimité. Il y a aussi un tel modèle de trois cercles en intersection pour montrer les contacts entre l'éthique, le politique et l'économie chez RICEUR P., « Éthique et politique », *op. cit.*, p. 58.

d'avoir des activités économiques en symbiose avec une certaine vision du monde, mais en conflit avec les normes dictées par la légalité (champ deux). Il est aussi problématique de chercher à concilier la légalité et la légitimité au détriment de toute contrainte économique (champ six). L'action gagnante se trouve à l'intersection des régulations économiques, juridiques et morales (champ un). C'est là que pourrait se constituer une RSE à la hauteur de la complexité d'une régulation pluridisciplinaire et sensible à la différenciation des dimensions de la responsabilité.

Conclusion

Ces quelques variations sur un thème wébérien²⁹ ont poursuivi un triple objectif : mieux comprendre la responsabilité dans la gestion d'une entreprise, mieux comprendre la grammaire et le vocabulaire de la morale et concevoir une position idéale de la responsabilité à l'intersection des champs juridiques, économiques et moraux. Ce parcours a abouti à une réhabilitation de la conviction comme un lieu réflexif et communicationnel qui est indispensable pour équilibrer la logique stratégique de la réussite économique.

La RSE dépasse les limites d'une entreprise et fait appel à la responsabilité citoyenne dans un espace de délibération politique. Avec le paradigme de la RSE, l'éthique des affaires devient une véritable éthique sociale guidée par l'esprit des droits humains et les exigences d'un développement durable³⁰. Une conversation approfondie des théoriciens et praticiens de la RSE avec les spécialistes de l'éthique de la responsabilité et des convictions responsables aiderait à préciser le profil éthique d'une formule qui veut être plus qu'une opération cosmétique³¹. La sensibilisation aux potentiels de la RSE ouvre le débat sur les convictions en tant que partie intégrale de la réflexion morale.

²⁹ ROGNON F., « Revisiter l'éthique wébérienne de responsabilité », in F. ROGNON (dir.), *La responsabilité et ses équivoques*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg, 2015, p. 9-28.

³⁰ Voir SUPIOT A., DELMAS-MARTY M. (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Paris, Presses universitaires de France, 2015. Ce sont les actes d'un colloque organisé au Collège de France avec le but de contribuer aux discussions des délégués de la 21^e Conférence sur le Climat à Paris en décembre 2015.

³¹ NANTEUIL (DE) M., « L'éthique de la responsabilité... contre la RSE ? », *Sociologies pratiques*, n° 18, 2009, p. 65-77. Pour les rapports entre éthique des affaires et RSE : POSTEL N., ROUSSEAU S., « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, 2008, p. 137-160.

Le masque du spirituel dans la sphère économique

Michel DION

Le religieux et le spirituel se chevauchent dans la société en général, tout comme dans les principales institutions sociales, tel que le milieu des affaires. La réalité n'est pas tant que le religieux et le spirituel empruntent des voies parallèles qu'ils coexistent dans une plus ou moins grande complémentarité au sein d'une tradition donnée. Longtemps, le spirituel avait l'espace voulu pour critiquer le déploiement du religieux dans la sphère sociale, économique, culturelle et politique, tout comme le religieux se démarquait par sa volonté de contrôler les excès qu'il percevait à l'œuvre dans le spirituel. La sphère économique voit de plus en plus apparaître l'instrumentalisation du spirituel à des fins autres que celles du spirituel lui-même.

L'instrumentalisation du spirituel consiste à rabaisser le spirituel au rang d'objet, et donc au statut du fini, l'infini qui lui était consubstantiel étant transmuté en nouvelle forme de fini. Il s'agit là d'une profanation au sens où l'infini (et le sacré qui le manifeste) est rabaissé au rang du fini. Profaner le spirituel, c'est placer une réalité séculière à l'enseigne de l'entrée dans la sphère de l'infini, et ainsi déformer le cheminement qui rend possible d'accéder à cette entrée ; c'est aussi enlever au spirituel son essence propre et la remplacer par une substance qui lui est étrangère et qui appartient aux réalités finies. C'est l'inverse de l'idolâtrie, qui suppose que le fini est élevé au rang de l'infini. Pour Tillich, l'élévation du fini au rang de l'infini concerne une préoccupation pour une réalité finie, un médium de la Révélation divine, un objet sacré, ou un moment particulier du Temps¹. Dans la profanation du spirituel et dans l'idolâtrie, le fini autant que le fini perdent ce qui les définit individuellement, de sorte que le dualisme fini/infini devient ainsi distordu. Lorsque le fini est haussé au rang de l'infini (dans l'idolâtrie), non seulement le fini est déformé dans son essence, mais tout autant l'infini qui peut soudainement emprunter le manteau existentiel du fini. Dans l'idolâtrie, l'acte consistant à hausser une réalité finie (qu'il s'agisse de soi-même, de quelqu'un d'autre, d'un objet ou d'un phénomène) au rang de l'infini s'accomplit dans le fini, alors que le fini n'est pas supposé détenir ce pouvoir. Le fini est déformé à travers un processus d'extériorisation, dans un mouvement menant le moi hors de lui-même. De même, quand l'infini est rabaissé au rang du fini (dans la profanation), l'infini est déformé dans son essence (et tout autant dans sa manifestation qu'est le sacré). Mais le fini qui accueille cette nouvelle forme de fini provenant d'une réalité autrefois considérée comme infi-

¹ TILlich, P., *Systematic Theology. Volume One. Reason and Revelation. Being and God*. Chicago, The University of Chicago Press, 1951, p. 13, 133, 216, 275.

nie, ce fini n'est plus le même que ce qu'il était et était supposé être, considérant sa finitude existentiellement enracinée et, par voie de conséquence, insurpassable. Dans la profanation est en jeu l'acte accompli par le fini de rabaisser l'infini à son propre niveau, d'absorber l'infini qui, jusque-là, lui était inaccessible. L'infini est déformé à travers un processus d'intériorisation, dans un mouvement de retournement du moi sur lui-même. Dans la profanation et dans l'idolâtrie, se trouve un acte décisif qui déforme à la fois le fini et l'infini. Nous sommes toujours à risque de tomber dans l'un ou l'autre excès : profanation ou idolâtrie. Il en est ainsi parce que la relation entre le fini et l'infini est problématique. Cette relation est problématique parce qu'elle réfère à la dimension de mystère. Il n'y a rien d'énigmatique dans la relation entre le fini et l'infini, car à toute énigme correspond une solution ou même plusieurs solutions possibles. Le mystère est plutôt impossible à résoudre, car toute solution amenée pour tenter de le résoudre a pour effet de rabattre le mystère au rang de l'énigme, et ainsi de faire réduire l'infini à une réalité finie, observable et totalement accessible à l'entendement humain. Gabriel Marcel disait, à juste titre, que le mystère est le « méta-problématique ». Alors que le problème est rencontré devant soi, le mystère est plutôt « quelque chose où je me trouve engagé, dont l'essence est par conséquent de n'être pas tout entier devant moi² », précisait Marcel. La relation entre le fini et l'infini est constamment en train de se redéfinir, au fil des siècles. On ne sait jamais trop à quoi s'en tenir à ce sujet, parce que l'infini nous dépasse totalement et que toute prétention de le saisir pour ce qu'il est en lui-même constitue une distorsion de son essence, qui le rabaisse à l'état d'objet, et donc au rang du fini.

Nous apprenons du passé, des expériences de profanation et d'idolâtrie qui ont affecté les valeurs, croyances et pratiques des gens de diverses cultures et religions. Mais il convient de demeurer vigilant, en matières spirituelles et religieuses, afin d'éviter ces dérives qui biaisent notre interprétation de la réalité et déforment le discours spirituel/religieux pour en faire un pur instrument politique et économique (un objet à manipuler pour atteindre d'autres finalités). S'il y a profanation du spirituel, en quoi consiste-t-elle ? Il s'agit là d'une hypothèse qui demande ardemment à être réfutée, par tous les moyens objectifs dont on peut disposer, quoique les affirmations de nature existentielle, spirituelle, ou morale ne peuvent être falsifiées, convenait Karl Popper³. La profanation du spirituel signifie le voilement de la réalité inhérente au spirituel, l'effacement plus ou moins radical de son essence. Mais de quelle essence s'agit-il ? Nous pourrions définir l'expérience de l'infini comme l'expérience du sacré, c'est-à-dire l'expérience d'une manifestation de l'infini dans notre existence finie, avec ce qu'elle peut avoir de fascinant et d'effrayant à la fois, nous rappelait Rudolf Otto⁴.

² MARCEL G., *Être et avoir*, Aubier, Éditions Montaigne, 1935, p. 250 ; MARCEL G., *La dignité humaine*, Aubier, Éditions Montaigne, s.d., p. 111.

³ POPPER K., *The Logic of Scientific Discovery*, Londres/New York, Routledge, 1992, p. 48-49.

⁴ OTTO R., *Le sacré : l'élément non-rationnel dans l'idée du divin et sa relation avec le rationnel* (1917), Paris, Payot, 1969.

Nous ne pouvons expérimenter l'infini tel qu'il est pour lui-même et en lui-même, puisque nous sommes irrémédiablement finis. Mais les manifestations existentielles de l'infini peuvent être objets d'expérience par le fini. Cela suppose d'adhérer à quatre *a priori* : (1) l'infini peut se manifester dans le fini ; (2) le fini est capable de percevoir les manifestations de l'infini dans son existence ; (3) le fini est capable d'interpréter les manifestations de l'infini ; (4) le fini est capable d'autocritique, de manière à ne jamais réclamer détenir l'interprétation la plus juste de ces manifestations. C'est ce quatrième *a priori* qui décide de notre capacité d'éviter les dérives de la profanation et de l'idolâtrie. Car toute interprétation est une réinterprétation, et ce, pour deux motifs principaux. D'une part, si nous admettons le principe huméen à l'effet que toute idée provient d'une impression qui l'a précédée⁵, alors l'interprétation qui véhicule une idée est elle-même fondée non seulement sur une impression qui l'a précédée, mais également sur d'autres interprétations qui ont suivi le même courant entre une impression et l'idée qui en est tirée et qui se sont retrouvées dans le corpus d'interprétations auquel nous avons un accès plus ou moins conscient, en vivant dans une culture donnée et/ou en adhérant à une religion/spiritualité particulière. D'autre part, l'interprétation qui surgit en nous, à un moment donné de notre existence, n'a rien d'absolu parce qu'elle s'inscrit dans un continuum d'interprétations d'un phénomène donné à travers le temps et l'espace : toute interprétation est fondée ou mise en rapport, consciemment ou non, avec des interprétations précédentes accumulées avec le temps, que celles-ci appartiennent à une tradition philosophique ou religieuse/spirituelle particulière, ou qu'elles soient simplement les nôtres. Aucune interprétation ne peut être absolue, parce que son absoluté exigerait la cessation définitive d'un tel continuum d'interprétations, et par voie de conséquence, la fin de tout questionnement philosophique chez l'être humain.

Dans la profanation du religieux, ce qui est en péril, c'est le sacré en tant que manifestation de l'infini, défini comme Dieu. Ce qui est en péril dans la profanation du sacré, disait Kierkegaard⁶, c'est la relation absolue avec le *telos* absolu (bonheur éternel). Pour Kierkegaard⁷, profaner le sacré, c'est le détacher de toute relation essentielle avec Dieu. La profanation du spirituel peut se faire avec ou sans lien avec une tradition religieuse. Lorsqu'elle se réalise en interaction directe avec une tradition religieuse, le sens même du sacré dont il est question dans cette tradition lui reste collé à la peau, de sorte que la profanation qui s'opère affecte la même conception du sacré qui est partagée par la tradition religieuse en question. Mais lorsque la profanation du spirituel survient sans qu'elle ait quelque lien avec une tradition religieuse, le sacré est-il encore en péril ? Est-il d'ailleurs encore présent, en tant que manifestation de l'infini ? Le spirituel semble porter un masque profanant, celui-là fort accentué par diverses

⁵ HUME D., *A Treatise of Human Nature* (1739-1740), Londres, Penguin Books, 1985, p. 281-282.

⁶ KIERKEGAARD S., *Concluding Unscientific Postscript* (1846), Princeton, Princeton University Press, 1968, p. 372.

⁷ *Ibid.*, p. 501.

tendances opérant dans le milieu des affaires et ayant pour effet de le vider de son contenu. La profanation du spirituel peut être apparentée à ce que Paul Tillich appelait une réduction par annihilation. Tillich suggérait qu'une telle profanation de la religion ne se réalise pas que dans les pays communistes, mais également dans les pays occidentaux démocratiques. La profanation du religieux selon Tillich⁸ implique que toutes les communautés deviennent des agents de satisfaction des besoins globaux de l'être humain et que tout symbole auto-transcendant soit rejeté du revers de la main. La « nouvelle spiritualité » présente dans le milieu des affaires n'est pas que radicalement séparée de la religion. La profanation n'affecte pas seulement le religieux, mais tout autant le spirituel, en tant qu'il devient totalement distinct du religieux. Le spirituel relié aux grandes traditions religieuses continue d'avoir pignon sur rue, au cœur même des expériences spirituelles vécues par les croyants de tous horizons. Mais la profanation du spirituel devient l'inconscience même de ce que la profanation peut impliquer. Tant que nous gardons contact avec une tradition religieuse, la profanation s'accomplit en regard du religieux, qui est ainsi mis sur le bûcher. Mais dès que le spirituel acquiert le contrôle d'une vaste région sans frontières ni contenus préétablis, la profanation elle-même disparaît comme point de repère d'une transition opérée dans les croyances et pratiques de tout un chacun. Dans le spirituel profané et inconscient de l'être, tout est rendu possible, du moment qu'il n'y a pas de contact trop étroit avec le religieux (au risque d'être contaminé par lui) et en regard de principes tellement flous et généraux, mais auxquels on tient mordicus, tellement qu'il serait éhonté de vouloir rendre ces principes plus précis et opérationnels. La profanation du spirituel n'est pas le lot d'un groupe particulier. Elle est observable dans le milieu des affaires, sans que nous ne puissions tirer quelque conclusion générale du simple constat de sa présence.

Notre point de départ consiste dans la notion de vague spiritualité attribuée par différents auteurs au monde des entreprises, ou tirée d'études empiriques sur la spiritualité telle que perçue dans les organisations, dans les deux cas comme s'il s'agissait là d'un réel consensus. Le but n'est pas de montrer la diversité des références au spirituel dans les milieux organisationnels à tous égards (à propos du leadership, de pratiques et valeurs organisationnelles ou de documents corporatifs éthiquement orientés, tels que les codes d'éthique et les rapports de responsabilité sociale d'entreprises). Le leadership spirituel est un vaste domaine de recherche en lui-même qui, tout en favorisant le service des autres, l'amour altruiste⁹ tout autant que l'authenticité, la sagesse,

⁸ TILlich P., *Systematic Theology. Volume III*, Chicago, The University of Chicago Press, 1963, p. 100-101.

⁹ BENEFIEL M., FRY L. W., GEIGLE D., « Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research », *Psychology of Religion and Spirituality*, vol. 6, n°3, 2014, p. 175-187 ; FRY L. W., SLOCUM J. W., Jr., « Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership », *Organizational Dynamics*, vol. 37, n°1, 2008, p. 86-96.

l'harmonie (avec soi-même et avec le milieu de travail¹⁰) et la compassion¹¹ – ou à tout le moins, le décentrement de soi comme point de départ pour inspirer et motiver les membres organisationnels¹² –, semble ne jamais se départir d'une volonté d'élever le niveau d'engagement organisationnel et de productivité chez les membres de l'organisation¹³. Rien de tel ici. Il s'agit plutôt de se centrer sur diverses recherches qui traitent du spirituel et qui ont pour effet de le profaner. Certains auteurs seront particulièrement mis à profit à cause de leur tendance à se situer dans cette mouvance, entre autres : Margaret Benefiel, Karin Klenke, Louis W. Fry, Ian I. Mitroff et Elizabeth A. Denton. Ces auteurs font partie intégrante de la mouvance d'une spiritualité en milieu de travail qui, selon Klenke¹⁴, constitue un champ émergent de recherches. Il s'agit de tirer les implications d'ordre philosophique et théologique du caractère éminemment vague de la spiritualité en mouvement (ou nouvelle spiritualité), présente dans les milieux organisationnels et de tracer le chemin permettant à cette vague spiritualité de mieux structurer ses propres fondements et éventuellement d'articuler un discours subversif par rapport à un *statu quo* générateur d'injustices culturelles, sociales, économiques, politiques et religieuses. Cette nouvelle spiritualité n'est pas un mouvement identifiable. Elle est plutôt une manière de voir le spirituel qui est manifestée à la fois par des auteurs qui la valorisent et par des études empiriques qui paraissent en décoder la mouvance, particulièrement aux États-Unis.

La profanation du spirituel dans la nouvelle spiritualité en milieu de travail pourrait se réaliser sous quatre modes : (1) la dés-essentialisation du sacré : la perte du sens et du contenu du sacré, et donc le manque de substance dans le sentiment de l'infini ; (2) la pseudo-âme d'une organisation et la distorsion du sujet ; (3) la spiritualité comme commodité (ou objet d'utilisation quotidienne) et ainsi l'essor grandissant de l'esprit matérialiste dans les pratiques et rites spirituels ; (4) l'impossibilité de saisir l'essence du spirituel. Finalement, nous proposerons trois orientations pour élaborer des fondements philosophiques permettant au sacré d'imprégner substantiellement cette nouvelle spiritualité en affaires : (a) approfondir le sens de l'angoisse d'exister, compte

¹⁰ PANDEY A., GUPTA R. K., ARORA A. P., « Spiritual Climate of Business Organizations and Its Impact on Customers' Experience », *Journal of Business Ethics*, vol. 88, 2009, p. 316-317.

¹¹ KARAKAS F., « Exploring Value Compasses of Leaders in Organizations: Introducing Nine Spiritual Anchors », *Journal of Business Ethics*, vol. 93, 2010, p. 73-92.

¹² SHARMA R. R., « Preventing Corruption Through Spiritual Leadership in Organizations », *Organization and Management*, n°1, 2010, p. 137.

¹³ FRY L. W., COHEN M. P., « Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, 2009, p. 265-278 ; FRY L. W., VITUCCI S., CEDILLO M., « Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline », *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 2005, p. 835-862.

¹⁴ KLENKE K., *Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries*, Bingley, Emerald Publishing Ltd., 2017.

tenu de notre avoir-à-mourir ; (b) réviser la dimension spirituelle de l'être humain et le sentiment de l'infini ; (c) reconnaître l'inconnaissabilité radicale de l'Inconnaissable.

La profanation du spirituel comme dés-essentialisation du sacré

Si le spirituel devient le dénominateur commun d'une multiplicité de croyances plus ou moins complémentaires les unes des autres, alors il se vide de toute substance. À vouloir être tout, il n'est rien du tout. Si le sacré est la manifestation de l'infini dans l'existence humaine finie, alors il se trouve être dés-essentialisé quand le spirituel sur lequel il porte encore est profané. On lui fait perdre l'essence qui le définit. Quand le sacré n'est plus qu'un nom sans objet, il est vidé de sa substance. Si le sacré continue d'être véhiculé même sans substance qui le définisse, ou s'il disparaît complètement au profit seulement d'un infini inaccessible et indéfinissable, alors l'infini n'a plus d'extériorisation possible. L'infini est là, quelque part, inaccessible, insaisissable, inexprimable, mais sans jamais se manifester dans l'existence humaine¹⁵. L'infini peut bien s'auto-manifester, cette automanifestation ne semble pas alors accessible à l'expérience humaine. Nicolas de Cues (1401-1464) avait un discours très inspirant concernant l'infinité et l'unité absolue du Divin, qui ne peut être atteint par la raison :

En effet, l'unité absolue coïncide avec l'infinité absolue, l'unité intellectuelle avec l'infinité intellectuelle, l'unité rationnelle avec l'infinité rationnelle, tout comme l'unité sensible avec l'infinité sensible. Toute unité est imparticipable, indivisible et incorruptible. L'unité absolue n'est donc participable que dans l'altérité intellectuelle, l'unité intellectuelle ne l'est que dans l'altérité rationnelle et l'unité rationnelle ne l'est que dans la sensible. Dieu, qui est l'unité absolue, n'est dès lors atteint qu'intellectuellement, tout comme l'intelligence n'est atteinte que rationnellement, et la raison que sensiblement.¹⁶

Nash et McLennan¹⁷ définissent la « nouvelle spiritualité » comme l'accès à la force sacrée qui anime la vie. C'est une expression contemporaine de préoccupations tout à fait traditionnelles envers la nature et le but de la vie, envers la transcendance, les principes universels, en tant que ces préoccupations se manifestent dans la vie de tous les jours. Nash et McLennan¹⁸ ont circonscrit quatre composantes de cette nouvelle spiritualité présente dans les milieux de travail, particulièrement dans les entreprises. Premièrement, la prise de conscience émergente du soi sacré (ou âme) présuppose des démarches d'intériorisation et de découverte de soi-même, mais aussi la volonté

¹⁵ DE CUES N., *Les Conjectures* (1441-1442), Paris, Les Belles Lettres, 2011, p. 16, 78.

¹⁶ *Ibid.*, p. 94.

¹⁷ NASH L., MCLENNAN S., *Church on Sunday, Work on Monday*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

¹⁸ *Ibid.*, p. 17-34, 230.

de s'accomplir, comme personne, dans son milieu de travail. La prise de conscience du soi sacré peut amener un individu à se relier davantage à Dieu, ou bien à mieux saisir la nature de la condition existentielle de l'être humain. La relation à Dieu n'est donc pas nécessaire : le soi sacré peut exister sans Dieu. La nouvelle spiritualité en milieu de travail semble pouvoir se passer aisément de toute relation à quelque tradition religieuse que ce soit, à cause du pluralisme religieux et spirituel de nos sociétés. Ne pourrait-on pas voir là un effet oblique de la « sécularisation de la conscience¹⁹ », en tant que cette sécularisation implique la disparition du religieux dans toutes les sphères de la vie culturelle ? Dès qu'on évacue la question de l'existence de Dieu au profit de la signification du sacré, disait Tillich²⁰, notre pensée s'articule autour d'un noyau qui unit l'esprit pragmatique et la phénoménologie. Deuxièmement, l'harmonie avec un ordre ultime impose la tâche de découvrir cette harmonie et de s'aligner avec elle, en recherchant constamment un ordre dans le chaos, et ainsi un équilibre global, holistique. Troisièmement, la connexion avec la communauté (ou communauté sacrée) suppose de renforcer le sentiment de faire partie d'une équipe, d'être lié aux autres, de coopérer avec eux et ainsi de s'accomplir pleinement comme personne. Quatrièmement, l'éthique des affaires est alors fondée sur la foi : les chrétiens, par exemple, veulent savoir comment ils pourraient être de bons chrétiens dans leur vie organisationnelle, comment ils peuvent appliquer concrètement les vertus et valeurs chrétiennes. C'est seulement dans ce dernier cas que la religion interfère avec la spiritualité et que le sacré peut conserver un sens précis et arrimé à la vie organisationnelle. Nous le voyons actualisé dans le phénomène des entrepreneurs chrétiens qui, depuis les années 1960, se manifeste dans différents regroupements, tels que le *Full Gospel Business Men's Fellowship International* et l'UNIAPAC. Dans les trois premiers cas, nous assistons plutôt à une dés-essentialisation du sacré. Le sens du sacré devient la dénaturation du sacré lui-même. Le sacré n'est maintenant accessible que si nous excluons toute notion du sacré qui viendrait le contraindre à être ceci ou cela. Le sacré est tout (englobant) et partout (omniprésent), sans être rien de spécifique ni accessible/révéle à des endroits et occasions particulières. Ce qui est sacré, c'est le nom lui-même parce que c'est ce nom qui est polysémique.

La nouvelle spiritualité en milieu de travail reconnaît la multiplicité des sens attribuables au sacré et le rejet de toute définition stricte du sacré. Ce faisant, elle vide le sacré de toute essence. Le sacré devient tout ce qu'il est possible de dire sacré. Le grand danger d'une telle extension anarchique du sacré sans contenu spécifique, c'est qu'elle devienne le terreau le plus fertile pour la naissance et le développement d'un glissement idéologique à travers lequel l'organisation prétendra donner à ses membres des réponses à leurs questionnements existentiels. Cela ne s'effectuera pas sous une forme directe, facilement repérable et sujette à dénonciation immédiate. Ce sera plutôt

¹⁹ BERGER P., *La religion dans la conscience moderne*, Paris, Éditions du Centurion, 1971, p. 174-175.

²⁰ TILlich P., *Systematic Theology. Volume I*, Chicago, The University of Chicago Press, 1951, p. 43.

le résultat d'un long projet d'appropriation de la quête de sens des membres organisationnels autour de manifestations quasi religieuses, ou quasi sacrées en entreprise. Les expressions en question prendront une forme imitant ce qui prévaut dans la sphère religieuse, tout en développant un contenu spirituel, antireligieux, d'emblée tourné vers des réalités profanes. Gogarten²¹ parlait d'un « sécularisme des doctrines du salut ou des idéologies » lorsque précisément on croit pouvoir répondre aux questions existentielles « qui concernent le tout ». Or, les questions existentielles sont précisément celles pour lesquelles il n'y a jamais de réponse définitive, non pas tant parce qu'elles sont inscrites dans notre quête de sens envers les différentes expressions de notre finitude existentielle (faute, souffrance, mort) – une quête qui peut prendre de multiples formes, plus ou moins convergentes, au cours de la vie d'un individu –, mais plutôt parce qu'elles concernent notre existence même, dans laquelle nous ne trouvons aucun sens qui lui soit inhérent. La *causa causans* de notre quête de sens, c'est l'absence de sens intrinsèque à l'existence elle-même. C'est ce que tente de nier le sécularisme des idéologies.

Tillich²² décrivait les quasi-religions comme ayant une substance religieuse leur permettant de se manifester dans le monde avec autant de pouvoir d'attraction et de critique portée sur le monde qu'en ont les religions elles-mêmes. Tillich donnait cette précision importante :

[...] les quasi-religions surgissent toujours là où, sous l'influence de la technique, de la science et du commerce, le séculier l'emporte, où les vieilles traditions religieuses sont minées et vidées de leur profondeur, où du sein même du séculier, qui a sa propre profondeur, s'élèvent de nouveaux absolus et de nouvelles prétentions à l'absoluité.²³

En clair, certaines organisations pourraient en venir à insérer du sacré là où il n'y a que du profane : écritures quasi sacrées (les autobiographies des fondateurs que des membres organisationnels sont parfois forcés de lire), des lieux quasi sacrés (où l'histoire de l'organisation s'est écrite depuis sa fondation), des temps quasi sacrés (fusions et acquisitions ; absorption du temps de la vie privée dans le temps de la vie organisationnelle) et des événements quasi sacrés (ouverture de nouveaux marchés ; alliances stratégiques ; introduction en Bourse et cotation des actions). Une analyse phénoménologique devrait cependant être réalisée afin de vérifier jusqu'à quel point nous sommes en présence d'une quasi-religion, c'est-à-dire d'un phénomène profane qui fonctionne comme si c'était une religion. Nous ne sommes pas en présence d'une

²¹ GOGARTEN F., *Destin et espoir du monde moderne* (1953), Tournai, Casterman, 1970, p. 130.

²² TILlich P., « Le Principe Protestant et la rencontre des religions mondiales » (1958), in *Le christianisme et la rencontre des religions*, Genève, Labor et Fides, 2015, p. 224-225.

²³ TILlich P., « Le christianisme et la rencontre des religions mondiales » (1963), in *Le christianisme et la rencontre des religions*, Genève, Labor et Fides, 2015, p. 434.

« religion civile » de type rousseauiste²⁴, ni d'une « religion implicite » plus ou moins consciente²⁵. Le phénomène en question se rapproche davantage d'une « religion séculière²⁶ », mais comporte une puissante accentuation idéologique. Le terme « corporacentrisme » pourrait être suggéré comme qualifiant, de manière préliminaire, le fait plus ou moins largement observable que des membres organisationnels voient leur quête de sens existentielle balisée par l'organisation pour laquelle ils/elles travaillent. Contrairement aux trois quasi-religions identifiées par Paul Tillich (nationalisme/fascisme, socialisme/communisme et humanisme libéral²⁷), le corporacentrisme – si tant est qu'il puisse exister – ne paraît pas en lutte contre les autres quasi-religions.

Des phénomènes et événements organisationnels laissent parfois des traces qui nous font penser à l'existence d'une telle quasi-religion, dans la mesure où ces vestiges, en s'enracinant dans la culture organisationnelle, révèlent une volonté de donner aux membres organisationnels un sens à la vie qui viendrait supplanter celui qui est déjà offert par les religions (théistes ou non-théistes), ou à tout le moins, un sens à la vie qui coexiste de manière dynamique avec les croyances religieuses/spirituelles de l'ensemble des membres d'une organisation. Il y aurait ainsi survalorisation, de manière potentiellement quasi religieuse, de la vie passée en milieu organisationnel – ceci pourrait être considéré comme une hypothèse provisoire jusqu'à ce qu'une étude phénoménologique nous en apprenne davantage. Dans certains cas, on modifie l'adage *good ethics is good business* en remplaçant le bon comportement éthique par le leadership spirituel (*spirituality pays*), comme si celui-ci supposait d'emblée un comportement parfaitement irréprochable d'un point de vue éthique. En ce qui concerne les dirigeants qui croient en un seul Dieu et qui veulent vivre leur spiritualité en milieu de travail, il est tout à fait plausible qu'ils considèrent Dieu comme « une partie prenante managériale », disait Schwartz²⁸. Dans ce cas cependant, il faut bien voir que ces dirigeants croient en leur capacité – inhérente à leur leadership spirituel – de modifier la culture organisationnelle en conséquence et, au bout du compte, de hausser la productivité et la rentabilité de leur entreprise. C'est un tel *a priori* qui ressort de l'étude réalisée par

²⁴ BELLAH R. N., « Civil Religion in America », *Daedalus*, vol. 96, n°1, 1967, p. 1-21.

²⁵ BAILEY E., « The Implicit Religion of Contemporary Society: Some Studies and Reflections », *Social Compass*, vol. 37, n°4, 1990, p. 483-497 ; BAILEY E., « Implicit Religion?: What Might That Be? », *Implicit Religion*, vol. 15, n°2, 2012, p. 195-207.

²⁶ DITTES J. E., « Secular Religion: Dilemma of Churches and Researchers », *Review of Religious Research*, vol. 10, n°2, 1969, p. 65-81 ; ASHFORTH B. E., VAIDYANATH D., « Work Organizations as Secular Religions », *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n°4, 2002, p. 359-370.

²⁷ TILlich P., « Révélation chrétienne et révélation non-chrétienne » (1961), in *Le christianisme et la rencontre des religions*, Genève, Labor et Fides, 2015, p. 343-344.

²⁸ SCHWARTZ M. S., « God as Managerial Stakeholder? », *Journal of Business Ethics*, vol. 66, 2006, p. 291-306.

Fry, Matherly et Ouimet²⁹, dans le cas de l'entreprise Cordon-Bleu-Tomasso. Mais en quoi consisterait cette modification de la culture organisationnelle opérée par une insertion systémique de la spiritualité ? Brophy³⁰ croyait qu'il faut d'abord identifier les valeurs dites spirituelles qui sont largement partagées dans l'organisation – ce qui n'est pas une mince tâche dans les sociétés pluralistes, du point de vue culturel et religieux/spirituel. Il est aussi nécessaire, selon Brophy, de modifier les politiques, pratiques et procédures organisationnelles en conséquence – ce qui peut donner lieu à de nombreux remous et questionnements chez les parties prenantes (internes et externes) tout autant que dans le public en général. Il faut enfin favoriser l'intégration et la pratique de ces valeurs spirituelles. D'où le grave danger de tomber dans le prosélytisme. Quand la vie organisationnelle est déformée par la présence d'intentions quasi religieuses, elle devient l'expression d'une idolâtrie : la vie organisationnelle est finie (conditionnée), mais elle est hissée au rang de l'infini (inconditionné). Elle acquiert, dès lors, une valeur infinie (absolue). Pour chacun des membres organisationnels qui suivrait la voie potentiellement initiée par le corporacentrisme, il en découlerait une préoccupation ultime par sa vie passée en entreprise. Comme disait Tillich³¹ à propos des quasi-religions, l'espérance devient dès lors carrément immanente, sans référence à quelque transcendant que ce soit. L'espérance se transforme alors en un espoir absolutisé. Si, comme l'affirmait Mishima³², un espoir qu'on ne craint pas de perdre est, en fait, une forme de désespoir, alors on comprend que l'espoir soit toujours à risque d'être perdu. Sinon, ce n'est pas de l'espoir, mais une certitude. Or, toute quasi-religion se nourrit de certitudes auto-justifiées et autosuffisantes : la présence d'un espoir quelconque n'est que mirage, pure illusion. Avec l'appui d'espairs factices, la quête de sens individuelle par quelque membre organisationnel est, dans le cadre du corporacentrisme, redirigée vers un système d'idées et de réponses préconçues qui ont pour but de faire disparaître le doute et l'incertitude. Ce glissement idéologique aurait de graves conséquences pour les membres de l'organisation qui seraient touchés, car il affecterait leur liberté de définir, par eux-mêmes/elles-mêmes, leur quête de sens tout autant que les sens (ou les non-sens) qu'ils/elles retiennent. Il demeure possible d'insuffler un vent de spiritualité dans la vie organisationnelle, de redonner du sens au travail, de favoriser la croissance

²⁹ FRY L. W., MATHERLY L. L., OUMET J.-R., « The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The case of the Cordon-Bleu-Tomasso Corporation », *Journal of Management, Spirituality & Religion*, vol. 7, n°4, 2010, p. 305.

³⁰ BROPHY M., « Spirituality Incorporated: Including Convergent Spiritual Values in Business », *Journal of Business Ethics*, vol. 132, 2015, p. 789.

³¹ TILlich P., « La prétention du christianisme à l'absoluité et les religions mondiales » (1963), in *Le christianisme et la rencontre des religions*, Genève, Labor et Fides, 2015, p. 369.

³² MISHIMA Y., *Une soif d'amour* (1950), Paris, Gallimard, 2005, p. 235.

de l'intériorité³³, peut-être même de redéfinir les buts poursuivis par l'organisation³⁴. À condition, toutefois, d'éviter tout glissement idéologique, dont les conséquences seraient désastreuses pour l'harmonisation des rapports humains en milieu organisationnel, mais aussi pour la liberté de tout un chacun d'adhérer librement à ce qu'il/elle veut bien croire. Une organisation dont la direction voudrait aligner ses décisions stratégiques et sa culture organisationnelle sur des impératifs d'ordre religieux/spirituel serait devant le défi d'éviter d'instaurer un conformisme tous azimuts, empêchant le dialogue et la dissidence. Ce danger est réel, compte tenu de nombreux facteurs de conditionnement sociaux, culturels, politiques et religieux/spirituels qui peuvent accroître son intensité³⁵.

Le besoin religieux, disait Friedrich Schleiermacher³⁶, c'est celui d'appréhender l'infini. La vraie religion voit dans toute chose finie une représentation de l'infini, comme une partie intégrante de l'infini. Mais Schleiermacher nous avertissait du danger d'un glissement idéologique de la religion : « [...] la religion ne tend pas à soumettre ceux qui croient et sentent à une même foi et à un même sentiment³⁷ ». Si le sentiment de l'infini est ce qui importe vraiment, y compris dans la nouvelle spiritualité présente dans le milieu des affaires, alors il serait opportun que ce sentiment de l'infini soit davantage expliqué en rapport avec le sacré. Car l'un et l'autre sont interreliés. Il faut se rappeler ici la critique virulente que faisait Schleiermacher de la religion, lorsque celle-ci se mêle de ce qui ne la regarde pas, que ce soit la métaphysique ou la moralité. Non pas tant que la religion ne puisse discourir sur ces sujets, mais que ni la métaphysique, ni la moralité – qui est fondée sur une métaphysique, disaient à la fois Kant³⁸ et Schopenhauer³⁹ – ne constituent sa véritable sphère d'action qui en définit l'essence irréductible. La religion a trait d'abord et avant tout au sentiment de l'infini. L'expérience du sacré en tant que manifestation de l'infini dans l'existence est justement celle qui fera naître le sentiment de l'infini et qui le fera se développer avec passion, tout au cours de notre vie. Car c'est bien d'une passion dont il s'agit, une pas-

³³ SHEEP M. L., « Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 66, n°4, 2006, p. 357-375.

³⁴ GULL G. A., DOH J., « The Transmutation of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace », *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, n°2, 2004, p. 136.

³⁵ IZAK M., « Spirituality in Organization: A Dubious Idea (?). Historically Oriented Sensemaking in Spiritually Imbued Organizations », *Tamara: Journal of Critical Organization Inquiry*, vol. 8, n°1-2, 2009, p. 83.

³⁶ SCHLEIERMACHER F., *Discours sur la religion* (1799), Aubier, Éditions Montaigne, 1944, p. 152-162.

³⁷ *Ibid.*, p. 159.

³⁸ KANT I., *Foundations of the Metaphysics of Morals* (1785), Indianapolis, Bobbs-Merrill/Library of Liberal Arts, 1983, p. 6.

³⁹ SCHOPENHAUER A., *Les deux problèmes fondamentaux de l'éthique (1840/1861)*, Paris, Gallimard, 2009, p. 204-205.

sion pour le sens de notre propre existence, une passion pour la quête de l'infini, quel qu'il soit. Cette passion nous rappelle le penseur subjectif kierkegaardien dont l'acte d'exister constitue l'origine et la source fondamentales, passion qui le mène à la vie religieuse. Mais pour Schleiermacher⁴⁰, la passion pour l'infini est fondée sur le sentiment de dépendance absolue envers l'infini, sentiment qui envahit notre conscience de soi, tout au long de notre existence. L'infini, c'est l'inconditionné, en contraste avec le fini, conditionné de toutes parts. Mais si le besoin religieux fait partie intégrante de la nature humaine, alors quelles sont les conséquences pour la vie organisationnelle ? Ashar et Lane-Maher⁴¹ identifiaient le besoin de spiritualité et le besoin de succès comme étant universels, de sorte que quiconque veut les mettre en interrelation se voit immédiatement justifié de le faire. La question se pose cependant de savoir en quoi le besoin religieux est universel, et sur quelle base pourrait-on s'appuyer pour en faire la promotion dans la vie organisationnelle. Dès que nous soulevons le voile de la nature humaine, nous ne savons pas exactement ce que nous allons y trouver, sauf ce que nous pouvons y avoir déjà mis.

La pseudo-âme d'une organisation

Définir la spiritualité comme l'interdépendance entre l'action et la contemplation⁴², ou comme l'esprit humain, pleinement engagé⁴³ n'est pas très utile. Que la spiritualité inclue la profondeur intellectuelle, émotionnelle et relationnelle de l'individu et sa capacité de développement et de croissance personnelle, soit. Mais quelle est la nature de cette profondeur ? Et surtout qu'est-ce qui rend le tout d'ordre spirituel ? La spiritualité n'est-elle alors uniquement que la croissance globale de la personne, sous tous ses aspects ? Si c'est bien cela, alors Margaret Benefiel⁴⁴ peut effectivement dire, sans se tromper, que tous les êtres humains sont, de manière inhérente, spirituels. On aurait avantage ici à relire Max Scheler et sa façon originale de définir la spiritualité présente en tout être humain. Benefiel⁴⁵ affirmait même que l'âme est la manifestation de la spiritualité non seulement chez l'individu, mais tout autant dans la famille et dans l'organisation. Si les organisations ont une âme, pourquoi pas la Biosphère tout entière, voire l'Univers lui-même ? Benefiel⁴⁶ définissait l'âme comme la manière dont la profondeur émotionnelle ou relationnelle est honorée, ou la façon dont elle

⁴⁰ SCHLEIERMACHER F., *The Christian Faith* (1830), Edinburg, T. & T. Clark, 1986, p. 35-36, 125, 230-231.

⁴¹ ASHAR H., LANE-MAHER M., « Success and Spirituality in the New Business Paradigm », *Journal of Management Inquiry*, vol. 13, n°3, 2004, p. 258.

⁴² PALMER P. J., *The Active Life*, San Francisco, Jossey-Bass, 1990.

⁴³ BENEFIEL M., *Soul at Work*, New York, Seabury Books, 2005.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 9.

⁴⁵ *Id.*

⁴⁶ *Ibid.*, p. 10.

favorise le plein développement du sujet (qu'il s'agisse de la personne, de la famille ou de l'organisation). L'âme de l'organisation serait ainsi ce qui permet à la profondeur émotionnelle ou relationnelle de l'organisation de favoriser le plein développement de celle-ci⁴⁷. Affirmer qu'à l'instar de la personne, la famille et l'organisation sont des sujets est une extension exagérée de la notion de sujet. C'est là que se trouve la racine du problème. Nous ne pouvons parler de l'âme d'une organisation que si nous acceptons de faire de l'organisation un sujet. C'est là que le bât blesse. Pour le sociologue Alain Touraine⁴⁸, le sujet se rapporte à la liberté individuelle, et donc à la conscience, aux émotions et sentiments, aux désirs et fantasmes, à l'imagination et à l'anticipation. Même si le sujet est un agent social, il exerce une liberté qui lui est individualisée. C'est la sienne, et non pas celle des autres, surtout pas celle d'un « On », c'est-à-dire d'un Soi dépersonnalisé. L'absorption du Soi dans le monde du « On » équivaut, pour Heidegger, à une vie impersonnelle et inauthentique dont nous pouvons sortir pour accéder à une vie authentique où notre Soi peut pleinement s'accomplir⁴⁹. Mais, l'individu ne peut être un sujet personnalisé sans un enracinement historique donné, et donc sans une appartenance culturelle spécifique. Le sujet n'est pas équivalent à la famille ou à l'organisation, mais il se trouve certainement dans l'appartenance d'un individu à l'une ou l'autre, car ce sont là des lieux de socialisation fondamentaux où il exerce sa liberté individuelle.

Il est difficilement soutenable que les organisations aient une âme, à moins que nous n'utilisions ce terme que pour refléter des notions déjà longuement discutées dans la littérature portant sur l'identité organisationnelle. À y regarder de plus près, la notion d'âme de l'organisation ne paraît pas se rapprocher de celle d'identité organisationnelle. Nous ne nous arrêtons pas ici au processus d'identification des membres d'une organisation à l'identité organisationnelle, mais plutôt à ce qui, dans la notion d'identité organisationnelle, pourrait ou non se rapprocher de celle d'âme de l'organisation. Quand il est question d'identité organisationnelle, ce qui est au cœur du discours, ce sont des valeurs et croyances organisationnelles auxquelles les membres de l'organisation pourront s'identifier⁵⁰. Ces valeurs et croyances organisationnelles sont constitutives d'un soi collectif, qui n'est que l'identité du groupe auquel on appartient et que les membres organisationnels intériorisent, d'une manière ou d'une autre⁵¹. Le processus d'élaboration de cette identité sociale met en branle les pensées, émotions, sentiments,

⁴⁷ *Ibid.*, p. 149-150.

⁴⁸ TOURAINE A., *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, 1992, p. 242-245, 252-255, 332-335, 363-364, 415-420.

⁴⁹ HEIDEGGER M., *Being and Time*, New York, Harper and Row, 1962, p. 163-168 (section 27).

⁵⁰ SCOTT S. G., LANE V. R., « A Stakeholder Approach to Organizational Identity », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, 2000, p. 44 ; ASHFORTH B. E., MAEL F., « Social Identity Theory and the Organization », *The Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, 1989, p. 27.

⁵¹ BREWER M. B., GARDNER W., « Who is This "We"? Levels of Collective Identity and Self Representations », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, n°1, 1996, p. 83-93.

valeurs, attitudes et conduites des membres de l'organisation. Lorsque cette identité sociale est centrée sur l'éthique propre à l'organisation ou à l'une de ses entités constitutives, nous pouvons parler d'une identité organisationnelle éthique⁵². Elle n'est pas nécessairement plus éthique que les autres. Cela ne fait que souligner son orientation fondamentale : intérioriser les valeurs et hausser le niveau du comportement éthique dans l'organisation. Par ailleurs, compte tenu des diverses unités et départements au sein de la même organisation, il est tout à fait plausible de faire face à une multiplicité d'identités sociales. Une multiplicité dont les membres organisationnels ne sont pas nécessairement conscients. Une multiplicité qui peut ou non être encouragée par la direction de l'organisation. Une multiplicité qui peut être réduite à néant par des dirigeants qui veulent créer une identité organisationnelle unifiée⁵³. Cette tentative d'unification des identités sociales multiples au sein de la même organisation peut être renforcée par la volonté de revenir à un supposé « soi authentique de l'organisation⁵⁴ », comme si la multiplicité des identités sociales mettait en péril la pérennité de la culture organisationnelle.

À travers les actions des membres de la direction ou du conseil d'administration, les organisations peuvent se doter de valeurs organisationnelles et ce, de manière explicite (énoncé de valeurs organisationnelles, code d'éthique) ou implicite (non-dite). Rarement, les organisations feront référence à des vertus. Cela est parfois le cas dans des sociétés où la religion est un facteur culturel d'importance primordiale, comme dans certains pays catholiques (par exemple : Philippines) ou musulmans (par exemple : Indonésie, Malaisie). Cela se manifeste beaucoup plus rarement dans les pays à majorité bouddhiste. Dans la plupart des organisations, le discours moral corporatif est ramené aux valeurs, et donc à ce dont les membres organisationnels sont relativement conscients, mais non pas déterminés à accomplir en toute situation, à tout moment, peu importe avec qui ils sont en relation. Or, c'est le propre des vertus que d'être constamment à l'esprit de la personne qui les porte en elle : à chaque instant, tenter de les actualiser. Selon les philosophies et religions concernées, les vertus peuvent ou non être définies comme devant être recherchées inconditionnellement, c'est-à-dire sans poser de conditions préalables. Ce n'est pas ce que font les valeurs, qui sont souvent réanimées au dernier moment, quand nous ne savons plus ce que nous devrions faire, quand nous sommes bousculés émotivement par le comportement des autres. Mais tout lien entre les valeurs d'une organisation et quelque âme organisationnelle serait, pour le moins, ténu, si tant est qu'on puisse savoir ce qu'est l'âme de l'organisation.

⁵² VERBOS A. K., GERARD J. A., FORSHEY P. R., HARDING C. S., MILLER J. S., « The Positive Ethical Organization: Enacting a Living Code of Ethics and Ethical Organizational Identity », *Journal of Business Ethics*, vol. 76, 2007, p. 17-33.

⁵³ PRATT M. G., FOREMAN P. O., « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities », *The Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, 2000, p. 18-42.

⁵⁴ DRIVER M., « Beyond the Stalemate of Economics versus Ethics: Corporate Social Responsibility and the Discourse of the Organizational Self », *Journal of Business Ethics*, vol. 66, 2006, p. 337-356.

Contrairement au discours moral corporatif qui est fondamentalement animé par des valeurs, la notion d'une âme de l'organisation, en plus d'être totalement indéfinie, ne colle simplement pas du tout à la vie organisationnelle. On pourrait objecter que nous pouvons identifier des croyances organisationnelles, certaines explicitement religieuses (c'est très fréquent dans les pays à tradition chrétienne ou musulmane, particulièrement en Asie), d'autres portant simplement sur les présupposés de l'éthique organisationnelle (ces affirmations servent généralement à renforcer les normes de comportement éthique en identifiant les motifs de leur existence : elles sont souvent présentes dans les codes d'éthique d'entreprises, mais également dans les prospectus de certains fonds mutuels éthiques). Cette objection pourrait en venir à énoncer le principe selon lequel valeurs et croyances définissent bien ce qu'est une âme, qu'elle soit humaine ou organisationnelle. Mais cette seule énonciation démontrerait l'étroitesse de la notion d'âme à laquelle nous voudrions référer. Comme s'il n'y avait que des valeurs et des croyances au sein de l'âme humaine... Force est de constater que rien n'a encore démontré l'utilité de définir la notion d'âme de l'organisation et que le chemin à parcourir est encore bien long avant de pouvoir y arriver, si toutefois cela reste possible.

La spiritualité comme commodité

L'intérêt pour la nouvelle spiritualité en milieu de travail peut paraître un rejet de la culture du matérialisme. Mais en réalité, il n'est trop souvent qu'une expression particulière de cette culture. Lorsque la spiritualité devient un pur objet d'échange, elle perd ce qui la définit elle-même. La spiritualité devient absorbée dans l'esprit matérialiste, qui en déforme les bases historiquement établies. Il n'y a évidemment rien de mal dans l'industrie des produits religieux destinés aux pratiques et aux rites, ou servant de soutiens à la réflexion et à la contemplation, tant que l'attachement à ces biens matériels n'est pas excessif. Car lorsque c'est le cas, le matérialisme vient s'insurger là où précisément il ne devait pas se trouver. La spiritualité devient une commodité.

Le bouddhisme, particulièrement le bouddhisme tibétain, est probablement la spiritualité qui a poussé le plus loin la notion de détachement. Non pas le seul détachement des biens matériels – dont nombre de religions avaient déjà fait l'une des attitudes fondamentales à adopter –, mais le détachement de tout. Non pas l'indifférence, mais la libération de toute attache, qui ne fait que nous rendre plus malheureux. Se détacher, c'est défaire les nœuds qui nous tiennent prisonniers et qui nous enferment dans un amour des autres, un altruisme et une compassion qui sont assujettis de conditions préalables. La conditionnalité de l'amour, de l'altruisme et de la compassion reflète une préoccupation égocentrique visant à ne pas se remettre en question et à éviter la confrontation à nos attachements (dépendances) que nous pouvons avoir envers des objets, des événements, des phénomènes extérieurs et phénomènes du moi (entre autres, les sentiments et émotions, nos idées, représentations et croyances comme objets de dépendance), tout autant qu'envers le Temps (attachement au passé, au présent, au futur). Se détacher équivaut ainsi à ouvrir son esprit et son cœur à l'incondi-

tionnalité de l'amour, de l'altruisme et de la compassion. Au contraire, l'attachement est une prison dans laquelle nous nous enfermons nous-mêmes. Prisonniers de nos opinions, de nos préjugés, de nos émotions, de nos attitudes... Prisonniers de nos jugements, de nos attentes envers nous-mêmes et envers les autres. Prisonniers du doute et des incertitudes existentielles. Ce n'est que par le détachement que peuvent cesser les incertitudes et les doutes liés à notre condition existentielle, car ils naissent de notre attachement et ne progressent qu'à travers lui. Prisonniers du regard des autres sur nous, prisonniers du regard que nous portons sur nous-mêmes et sur les autres. Prisonniers des poisons de l'esprit que sont l'orgueil, la colère, la haine, la jalousie et la vengeance. Mais prisonniers aussi de nos pratiques et rites religieux/spirituels. Il est plus facile d'entreprendre un tel voyage intérieur de détachement si tout est vide d'une existence intrinsèque. Si tout est vide d'une existence intrinsèque, c'est donc que toute substance vient d'ailleurs, de conditionnements externes. Il en résulte la conclusion que tout est insubstantiel (absence de substance qui lui soit inhérente), de sorte que tout est interdépendant (tout dépend de causes environnantes, et donc extérieures au soi et aux phénomènes). La spiritualité peut devenir un objet d'attachement. Attachement, par exemple, aux sessions de formation spirituelle et aux initiations qu'une personne peut accumuler comme des médailles d'honneur. Chögyam Trungpa (1939-1987) dénonçait ainsi le phénomène du matérialisme spirituel :

Peut-être avons-nous étudié les philosophies occidentales ou les mystiques orientales, pratiqué le yoga ou même recueilli les enseignements de dizaines de grands maîtres. Nous sommes accomplis car nous savons tellement de choses ! Nous sommes intimement persuadés d'avoir amassé un trésor de connaissances. Et, pourtant, à l'issue de cet itinéraire, il y a encore quelque chose à abandonner [...] Ces trésors de connaissances, ces sommes d'expériences ne sont qu'un élément de la vitrine de l'*ego*, ils concourent à le rendre plus grandiose. Nous les affichons, et ce faisant, nous nous rassurons sur notre existence, confortable et sans risques, d'être « spirituels ». En fait, nous avons simplement monté une boutique, une boutique d'antiquités.⁵⁵

Selon Douglas Hicks, la spiritualité peut devenir un nouvel opium pour les employés qui sont en situation précaire d'emploi. Si la spiritualité est un pur moyen pour se sentir bien dans sa peau, dans une organisation qui est aux prises avec de multiples défis au niveau national et international, elle peut aussi devenir un moyen pour l'organisation de rendre ces mêmes employés plus heureux en milieu de travail, afin qu'ils soient plus productifs⁵⁶. À l'instar de l'éthique, la spiritualité devient ainsi un outil de

⁵⁵ CHÖGYAM Trungpa, *Pratique de la voie tibétaine. Au-delà du matérialisme spirituel* (1973), Paris, Points, 2014, p. 24.

⁵⁶ HICKS D. A., *Religion and the Workplace. Pluralism, Spirituality, Leadership*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 44-45.

maximisation du profit. Enfin, Hicks⁵⁷ admettait que la spiritualité en milieu de travail puisse avoir pour effet de favoriser la coopération, le dialogue et la compréhension mutuelle entre les membres organisationnels ainsi que l'ouverture aux autres. La spiritualité au travail peut même contribuer à augmenter la satisfaction liée au travail⁵⁸. Groß⁵⁹ montrait que la spiritualité pouvait être utilisée de façon à tromper les membres organisationnels quant à leurs véritables tâches ou quant à ce que l'organisation peut leur apporter personnellement. La spiritualité peut même tromper les membres organisationnels sur le rôle social de l'organisation. Il faut bien saisir que la présence de la spiritualité en milieu organisationnel comporte ces risques. La spiritualité peut endormir les consciences, les éloigner des problèmes les plus criants qui mériteraient indignation et dénonciation. La spiritualité en milieu de travail peut devenir un instrument idéologique afin de s'assurer d'éliminer les forces révolutionnaires au sein de l'organisation. La spiritualité peut devenir un instrument contre-révolutionnaire. Pourtant, la spiritualité n'est, en elle-même, jamais passive. Philip Wogaman⁶⁰ disait que la spiritualité est essentiellement vivante et créative et qu'en faire quelque chose de passif, c'est en détruire l'essence. La spiritualité n'est pas nécessairement opposée au *statu quo* en toutes matières. Mais elle n'en est pas le défenseur le plus acharné non plus. La spiritualité peut accompagner le *statu quo* et l'entourer de ses bras rassurants. Mais elle peut tout aussi bien être subversive et dénoncer les injustices constamment renforcées par le *statu quo* et par quelque idéologie, qu'elle soit d'origine culturelle, politique, économique ou religieuse/spirituelle. La spiritualité peut être autant aliénante que dés-aliénante⁶¹. La spiritualité peut être autant critique envers elle-même qu'envers tous les phénomènes de l'existence. Enfermer la spiritualité dans un modèle de soumission ou dans un modèle de subversion, c'est l'utiliser comme outil politique, comme un objet (une commodité), et donc la déformer elle-même. La spiritualité doit être libre de toute politisation absolue de sa raison d'être. Car ainsi, elle détruirait le nom même de spiritualité pour en faire un sous-produit de la politisation de toutes les institutions sociales. Mais cela ne doit pas lui enlever sa capacité de critiquer le réel.

Martin Heidegger voyait dans la poésie un pouvoir de critiquer la réalité qui pouvait être même menaçant pour les autorités en place. Pour Heidegger⁶², la poésie a un

⁵⁷ *Ibid.*, p. 46-47, 61, 195.

⁵⁸ ZHANG S., « Workplace Spirituality and Unethical Pro-organizational Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction », *Journal of Business Ethics*, vol. 161, n°3, 2020, p. 687-705 ; VAN DER WALT F., DE KLERK J. J., « Workplace Spirituality and Job Satisfaction », *International Review of Psychiatry*, vol. 26, n°3, 2014, p. 379-389.

⁵⁹ GROß C., « Spiritual Cleansing: A Case Study on how Spirituality Can Be Mis/used by a Company », *Management Revue*, vol. 21, n°1, 2010, p. 60-81.

⁶⁰ WOGAMAN J. P., *The Great Economic Debate. An Ethical Analysis*, Philadelphie, Westminster Press, 1977, p. 45-46.

⁶¹ BERGER P., *op. cit.*, p. 165-166.

⁶² HEIDEGGER M., *Approche de Hölderlin (1944-1971)*, Paris, Gallimard, 2001, p. 55.

pouvoir subversif face au réel parce qu'elle va à la racine des choses, des êtres, des événements et des phénomènes. Elle traite de l'Univers, de la Nature, de l'esprit, du mal, en ramenant constamment ces réalités à l'existence humaine, au sens de ce que cela signifie d'exister dans un Univers incommensurable, dans une Nature composée de multiples espèces vivantes avec lesquelles nous sommes en interaction (plus ou moins dominatrice), avec l'esprit qui permet de transcender nos propres limites tout en reconnaissant notre finitude existentielle, au mal qui pénètre partout dans le monde et l'Histoire⁶³. Si la poésie peut avoir un pouvoir subversif, alors combien la spiritualité peut-elle en avoir ? La spiritualité n'est pas, dans son essence, contre-révolutionnaire. Au contraire. Dans le domaine religieux, cela peut malheureusement parfois être le cas. Mais la dimension contre-révolutionnaire n'appartient pas essentiellement au religieux, pas plus qu'au spirituel. Que la religion puisse devenir une force contre-révolutionnaire contredit le Principe Protestant défini par Paul Tillich. Le religieux fournit parfois un concept autocritique qui a pour but d'éviter les glissements idéologiques. C'est le cas du Principe Protestant. Le Principe Protestant est, pour Tillich⁶⁴, l'expression de la victoire contre les différents modes de profanation et de démonisation de la religion : la réduction du religieux à un objet fini à côté des autres (la profanation), et l'élévation du conditionné au rang de l'inconditionné (la démonisation, ou idolâtrie). D'après Tillich⁶⁵, le Principe Protestant s'oppose à toute objectivation de la grâce, comme conséquence d'une relation antithétique entre le sacré et le profane. Les formes de la grâce pénètrent inévitablement la sphère séculière. Mais alors, la protestation contre toute prétention que le sacré occuperait une sphère spécifique distincte du séculier est, pour Tillich, inhérente à toute attitude religieuse. Car les croyants entretiennent toujours une relation ambiguë avec la grâce. Toute représentation de l'inconditionné est inadéquate, parce qu'elle est inscrite dans une vie existentiellement finie⁶⁶.

Mais il y a un autre motif pour lequel la représentation de l'inconditionné est toujours inadéquate et impossible : la représentation est re-présentation. Heidegger suggérerait que si l'Être est présence, alors tout rapport avec l'étant qui est posé là, dans l'existence, est sujet à représentation⁶⁷. En étant dé-posé là, dans l'existence, l'étant est sujet à re-présentation, et par voie de conséquence, à une pro-position de sens.

⁶³ HEIDEGGER M., *Poetry, Language, and Thought* (1971), New York, Harper and Row Publishers, 2001, p. 89-139 ; HEIDEGGER M., *Acheminement vers la parole* (1950-1959), Paris, Gallimard, 1994, p. 39-83.

⁶⁴ TILlich P., *Systematic Theology. Volume III*, Chicago, The University of Chicago Press, 1963, p. 98-102, 245.

⁶⁵ TILlich P., « Protestantism as a Critical and Creative Principle » (1929), in *Political Expectation*, Macon, Mercer University Press, 1981, p. 35.

⁶⁶ TILlich P., « La prétention du christianisme à l'absoluité et les religions mondiales » (1963), in *Le christianisme et la rencontre des religions*, Genève, Labor et Fides, 2015, p. 429.

⁶⁷ HEIDEGGER M., « La thèse de Kant sur l'être », *Questions I et II* (1963), Paris, Gallimard, 2006, p. 417.

Cela est vrai pour le *Dasein* (« l'être-le-là ») en raison de l'existentialité de son « là », comme monde du *Dasein* : le « là » manifeste « l'eccléité » de l'être, c'est-à-dire sa présenciation dans une unité spatiotemporelle spécifique (le « là »). « *Ecce* », c'est « voir-le-là », le « vois-là ». L'être-le-là se déploie comme être-dans-le-monde⁶⁸. Il serait hasardeux de tenter de replacer, dans le contexte de l'inconditionné, la dynamique existentielle entre l'Être et l'étant. Comment, en effet, l'inconditionné peut-il être présent devant-nous, sans être un étant, mais tout de même sujet à une expérience existentielle pour-nous, alors que ce devant-nous n'implique aucun « Là » existentiel du côté de l'inconditionné lui-même, aucune présenciation devant-nous ? L'inconditionné n'a rien à voir avec le *Dasein*. En tant qu'il « est », l'inconditionné n'est « pas le Là de son propre monde », même s'il est sujet à une expérience existentielle, car il est au-delà de la structure sujet/objet. C'est là le paradoxe originaire de la foi en l'inconditionné. Se re-présenter la présence de l'inconditionné dans l'existence, ce n'est donc pas répliquer cette présence, qui n'a rien du « là existentiel ». Nous n'avons pas la capacité de réaliser une telle re-présentation, puisque cette présence de l'inconditionné nous dépasse infiniment : si cette présence implique un quelconque « là » – fondement de notre expérience de l'inconditionné –, elle doit être d'une autre nature que celle du *Dasein*. Il s'agit de l'appropriation de l'existence de la présence de l'inconditionné qui ne peut faire l'économie de l'expérience que nous en avons eue dans le passé, mais qui surgit dans l'esprit, non pas tant pour être analysée abstraitement que pour être sujette à une expérience renouvelée par cette remontée à l'esprit. Avec l'appui du Principe Protestant, nous pourrions considérer le religieux comme ayant un pouvoir subversif, le pouvoir de critiquer les dérives interprétatives et les glissements idéologiques à l'œuvre autant dans la société que dans la religion elle-même. Si la poésie et la religion peuvent avoir un pouvoir subversif qui peut dénoncer les injustices présentes dans la vie de tous les jours, alors il n'y a aucune raison pour que la spiritualité n'en fasse pas autant, même la spiritualité qui n'a pas de relation directe avec quelque tradition religieuse que ce soit. Cependant, elle ne doit pas se complaire dans la passivité face à l'inacceptable, à l'intolérable, aux multiples voies de négation de l'humanité en nous. En conservant et usant de son pouvoir de critiquer le réel dans ce qu'il a de plus dés-humanisant, la spiritualité s'empêche elle-même de devenir une commodité, un bien comme les autres, dans une quotidienneté productrice d'objets à manipuler au gré de nos désirs et besoins.

L'incapacité de saisir l'essence du spirituel

Louis W. Fry⁶⁹ présentait la spiritualité comme ce qui nous donne un sentiment de sens et ce qui répond à notre besoin d'être connecté aux autres et l'expérience d'ap-

⁶⁸ LEVINAS E., *Of God Who Comes to Mind* (1986), Stanford, Stanford University Press, 1998, p. 45.

⁶⁹ FRY L. W., « Toward a theory of spiritual leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 2003, p. 693-727.

partenir à une cause commune. Cette définition demeure des plus vagues, compte tenu que le sentiment est intrinsèquement relié au sens, ce qui réduit la sphère d'influence et les multiples expressions du sens lui-même. Selon Karin Klenke⁷⁰, il existe des valeurs dites spirituelles, telles que la confiance, l'humilité et la construction de la communauté. La confiance et l'humilité sont certainement des valeurs. Mais en quoi la construction de la communauté est-elle une valeur ? Nous pouvons construire un vivre-ensemble à l'aide de diverses valeurs, mais il est difficilement soutenable que la construction de la communauté soit, en elle-même, une valeur. Par ailleurs, comment pourrions-nous justifier que confiance et humilité soient des valeurs strictement spirituelles ? Klenke⁷¹ ne définissait pas la notion de spiritualité qui vient qualifier ces valeurs. Pour Constance Campbell⁷², la spiritualité est l'une des quatre composantes de la personnalité du leader, avec l'Être (en référant à Heidegger), les capacités cognitives et les émotions. L'Être peut-il vraiment être une composante de la personnalité ? Campbell⁷³ a mal compris la différence entre l'ontologique/existential et l'ontique/existentiel. Elle a également présupposé, à tort, que l'Être d'une personne n'est que l'addition du corps, de l'âme et de l'esprit qu'elle possède. Heidegger⁷⁴ suggérait que c'est là déformer l'Être que de l'assujettir simplement aux catégories de corps, d'âme et d'esprit, peu importe que la nature de ce corps, de cette âme et de cet esprit soit difficile à circonscrire ou non. Fry et Kriger⁷⁵ sont également tombés dans le même piège, en identifiant l'esprit, l'âme, l'imagination créatrice et le monde physique comme des niveaux d'être.

La recherche la plus intéressante portant sur la spiritualité dans le monde du travail est celle qui a été réalisée par Ian Mitroff et Elizabeth Denton⁷⁶. Les auteurs concluent que, pour les répondants, la spiritualité comporte principalement les dimensions suivantes :

1. la spiritualité n'est pas formellement structurée ou organisée : elle paraît ainsi en stricte opposition au caractère formellement organisé des religions, quelles qu'elles soient. La spiritualité est ainsi le porte-étendard d'une liberté totale de création de sens et de symboles et le rejet de tout carcan idéologique qui pourrait tenter d'en restreindre l'expression. Mais, lorsque cette aventure de l'esprit devient un « bricolage de sens », plus ou moins arrimé à des croyances

⁷⁰ KLENKE K. « Corporate Values as Multi-level, Multi-domain Antecedents of Leader Behaviors », *International Journal of Manpower*, vol. 26, n°1, 2005, p. 50-66.

⁷¹ *Id.*

⁷² CAMPBELL C. R., « On the Journey Toward Wholeness in Leader Theories », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 28, n°2, 2007, p. 137-153.

⁷³ *Id.*

⁷⁴ HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 73-74.

⁷⁵ FRY L. W., KRIGER M., « Towards a Theory of Being-centered Leadership: Multiple Levels of Being for Effective Leadership », *Human Relations*, vol. 62, n°11, 2009, p. 1667-1696.

⁷⁶ MITROFF I. I., DENTON E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999 ; MITROFF I. I., DENTON E. A., « A Study of Spirituality in the Workplace », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 4, 1999, p. 83-92.

et pratiques religieuses/spirituelles⁷⁷, nous sommes en présence d'un phénomène particulièrement éclaté, c'est-à-dire, sans centre unifiant qui assure la cohérence des croyances et pratiques amoncelées et mises en présence les unes des autres, parfois même dans une interdépendance exempte d'arguments à l'appui ;

2. la spiritualité n'est habituellement pas reliée à quelque religion que ce soit : il y a ici une reconnaissance que la spiritualité peut être reliée à une religion institutionnalisée, bien que cette imbrication dans le carcan idéologique d'une religion puisse réduire son champ d'action. Lorsque la spiritualité n'est pas reliée à quelque tradition religieuse, cela lui octroie une liberté sans pareille. Car la spiritualité peut alors négliger l'essence de quelque religion à laquelle pourtant elle peut emprunter l'un ou l'autre concept ou rituel, sans se sentir obligée de saisir dans quelle mesure ce concept ou rituel est imbriqué dans l'histoire de ladite religion, au risque de déformer la foi typique de cette même religion⁷⁸. Les doubles ou triples appartenances pseudo-religieuses sont, dès lors, possibles puisqu'aucune barrière philosophique ni autorité religieuse n'empêche la spiritualité en question d'emprunter quoi que ce soit à quelque religion. Les adeptes d'une telle spiritualité pigent alors tout ce qui les attire, sans jamais devoir opérer quelque nuance que ce soit. D'où l'extrême tentation d'un syncrétisme hâtif et non-critique ;
3. la spiritualité est inclusive, car elle touche tous les êtres humains, croyants et incroyants : en effet, la spiritualité qui déborde les grandes religions du monde en vient à inclure le cheminement de sens qui caractérise la vie humaine, quelle que soit l'époque et les cultures concernées ;
4. la spiritualité a une visée universelle et intemporelle : l'universalité de la spiritualité peut varier selon la religion à laquelle elle est intimement liée, ou à l'orientation non-théiste qu'elle se donne. Dans les deux cas, Mitroff et Denton ne précisent pas ce dont il est question. Pas plus d'ailleurs quant au caractère intemporel de la spiritualité. Puisque la spiritualité est pratiquée par des êtres humains historiquement situés, l'intemporalité de la spiritualité ne peut provenir d'eux. Serait-ce alors la visée de la spiritualité qui est intemporelle ? Dans le cas d'une spiritualité liée à une religion théiste, cela paraît évident, en raison du lien avec un Dieu Éternel. Mais dans les autres cas, et particulièrement quand il n'y a aucune interaction avec une religion institutionnalisée, de quoi parle-t-on en référant à l'intemporalité de la spiri-

⁷⁷ CADGE W., KONIECZNY M. E., « Hidden in Plain Sight: The Significance of Religion and Spirituality in Secular Organizations », *Sociology of Religion*, vol. 75, n° 4, 2014, p. 553 ; LUCKMANN T., « Shrinking Transcendence, Expanding Religion? », *Sociological Analysis*, vol. 51, n° 2, 1990, p. 137.

⁷⁸ CORNILLE C., « Double Religious Belonging: Aspects and Questions », *Buddhist-Christian Studies*, vol. 23, 2003, p. 47.

tualité ? Mitroff⁷⁹ affirmait même que la spiritualité est à la fois antérieure et postérieure à la création de l'Univers, sans plus d'explication ! Comment la spiritualité peut-elle être antérieure à la création de l'Univers ? La création de l'Univers suppose simultanément la création du Temps, puisqu'un temps sans espace (de même qu'un espace sans temps) nous est insaisissable, si tant est qu'il puisse exister. Mais si l'Univers a été créé, sa création suppose le début du Temps et que tout ce qui précède cette création (peu importe d'où elle provient est intemporel, c'est-à-dire qu'elle n'appartient pas au Temps. De la définition de la spiritualité donnée par Mitroff et Denton⁸⁰, nous pouvons saisir que ce qui a une visée universelle et intemporelle, c'est la dimension ultime de l'existence. C'est pourquoi les auteurs en viennent à parler de la spiritualité comme de la source ultime de sens à la vie ainsi que de la fin ultime en elle-même ;

5. la spiritualité constitue la source ultime d'un sens à la vie pour l'individu : en affirmant cela, Mitroff et Denton présupposent que toutes les autres sources de sens à la vie (par exemple : l'appartenance culturelle, l'implication sociale/communautaire, l'engagement politique) sont d'une valeur bien moindre. Les auteurs n'expliquent pas la raison d'une telle absoluité attribuée à la spiritualité. Mitroff⁸¹ suggère que l'Univers n'est pas absurde et qu'un Être Suprême est le fondement et l'origine de toute vie, existence et sens. L'idée d'un tel Être est passablement proche de celle d'un Dieu. D'ailleurs, Mitroff ajoute que Dieu, ou une Force Supérieure, est immanent dans le monde. Comment une Force Supérieure qui n'est pas nécessairement un Dieu, mais qui est tout de même la source de toute vie, existence et sens et qui contrôle tout l'Univers, comment cette Force Supérieure peut-elle être immanente dans le monde, alors que son caractère éminemment vague nous empêche de savoir ce qui la constitue ? L'idée d'un dieu est relativement claire, même si les manières de la définir sont extrêmement variées (tout autant que les définitions des attributs divins). Nous connaissons la fonction d'un dieu dans l'esprit humain et dans la société, même si Dieu demeure l'Absolument Inconnaissable. Mais l'idée d'une Force Supérieure est beaucoup moins évidente à circonscrire, de sorte que son immanence dans le monde ne peut qu'être perçue avec beaucoup d'incertitude. Si cette Force Supérieure contrôle tout l'Univers, et donc la source de toute vie, existence et sens, dès

⁷⁹ MITROFF I. I., « Do Not Promote Religion under the Guise of Spirituality », *Organization*, vol. 10, n° 2, 2003, p. 375-382.

⁸⁰ MITROFF I. I., DENTON E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999 ; MITROFF I. I., DENTON E. A., « A Study of Spirituality in the Workplace », *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 4, 1999, p. 83-92.

⁸¹ MITROFF I. I., *op. cit.*

lors s'instaure un dualisme, suggérait Moses Pava⁸², entre la quête de sens chez l'être humain (existentiellement enracinée) et la relation avec une force surnaturelle distincte du monde naturel. Une telle définition ne pourra pas, selon Pava, répondre aux attentes spirituelles des membres organisationnels. Elle demeure déconnectée des réalités de la vie organisationnelle. Le recours à une vague notion de Force Supérieure n'est-il pas une tentative désespérée de s'accrocher à une « évidence apodictique », d'où il s'ensuivrait, selon Husserl⁸³, « l'inconcevabilité absolue de sa non-existence » et donc le caractère insensé de tout doute à son sujet, alors que la nature vaporeuse de cette Force Supérieure ne nous fournit aucun argument à l'appui d'une telle prétention ? Le recours à une vague notion de Force Supérieure rend possible le moulage inconscient d'idées plus ou moins communément reçues et réduit d'autant la possibilité de s'éloigner du point central où ces idées se supportent les unes les autres. L'« ex-centricité » est cet éloignement du point central de cohérence et d'unité d'idées hétérogènes, éloignement louable qui permet le déploiement de l'esprit critique. L'attachement à une vague notion de Force Supérieure réduit notre capacité d'« ex-centricité » à néant ;

6. la spiritualité reflète notre sentiment devant le Transcendant. Mais toute la question à laquelle Mitroff et Denton⁸⁴ ne répondent pas est de savoir à quel Transcendant il est fait référence ici ? Le Transcendant est-il différent de Dieu ? Lui est-il lié de quelque manière ? Est-ce que le Transcendant peut référer à la fois à Dieu et à autre chose, à la fois à l'infini et au fini, selon le choix de tout un chacun ? Si c'est le cas, alors la notion de Transcendant mettrait l'infini et le fini sur un pied d'égalité, ce qui paraît absurde. Klenke⁸⁵ mentionnait que lorsque le spirituel est lié au leadership, alors il se dégage de toute appartenance religieuse : le Transcendant n'exclut pas nécessairement toute référence à un dieu, mais reflète toujours le dépassement de l'*ego*, l'auto-transcendance⁸⁶. Si, comme le suggérait Karl Rahner⁸⁷, la transcendance heideggerienne mène au rien et constitue le fondement même de l'existence humaine, n'est-ce pas parce qu'en refusant la totalisation de la Raison et de

⁸² PAVA M., « Searching for Spirituality in All the Wrong Places », *Journal of Business Ethics*, vol. 48, 2003, p. 393-400.

⁸³ HUSSERL E., *Méditations cartésiennes*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 2008, p. 37-39.

⁸⁴ MITROFF I. I., DENTON E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999.

⁸⁵ KLENKE K., « The "S" Factor in Leadership Education, Practice, and Research », *Journal of Education for Business*, vol. 79, n° 1, 2003, p. 59.

⁸⁶ MARKOW F., KLENKE K., « The Effects of Personal Meaning and Calling on Organizational Commitment: An Empirical Investigation of Spiritual Leadership », *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 13, n° 1, 2005, p. 8-27.

⁸⁷ RAHNER K., *Hearer of the Word* (1941), New York, Continuum, 1994, p. 49-50.

l'Histoire – comme l'a, en partie, réalisé Kierkegaard en s'opposant à la totalisation hégélienne –, nous nous retrouvons devant l'Être qui absorbe tout, sans jamais pouvoir être lui-même totalisé puisqu'il n'y a rien à totaliser ? Ce serait là une hypothèse plausible, considérant que dans sa présentation de la transcendance du *Dasein* sur les étants, ladite transcendance n'est pas vue comme une tentative d'objectivation des étants, mais plutôt comme pré-supposant cette objectivation⁸⁸. Le *Dasein* comme Être-dans-le-monde est transcendance des étants⁸⁹. Le *Dasein* ne peut transcender les étants que dans la mesure où ils sont susceptibles d'être objectivés. Mais cette transcendance des étants ne survient que si le *Dasein* qui transcende se trouve lui-même « au milieu de l'existant ». La transcendance apparaît ainsi, pour Heidegger⁹⁰, comme « le pro-jet et l'ébauche d'un monde ». C'est en se constituant comme Être-dans-le-monde que le *Dasein* transcende les étants⁹¹. Heidegger⁹² considèrerait l'autorévélation de l'Être comme étant la vérité transcendantale : l'Être est ce qui transcende tout ce qui existe. Du coup, l'Être (et donc l'ontologie) est considéré comme étant au cœur de la phénoménologie, car ce que la phénoménologie heideggérienne veut dé-voiler, c'est l'Être des étants, ce phénomène absolument fondamental qu'aucune phénoménologie ne peut écarter de la main⁹³. Une manière alternative d'aborder le Transcendant aurait pu être de le définir comme le Dieu au-delà du Dieu du théisme, tel que le proposait Paul Tillich. Cela n'évacuerait que le Dieu du théisme (le Dieu objectivé en tant qu'Être Suprême, assujetti à la structure existentielle sujet/objet), sans abandonner Dieu pour autant. Mais l'on ne parvient pas aisément à réaliser la présence de ce Dieu qui est au-delà du Dieu du théisme. Pour Tillich⁹⁴, c'est en assumant (dans le courage d'être) notre angoisse du vide et de l'absurde que le Dieu du théisme disparaît et que peut apparaître Dieu qui le transcende. Le Dieu au-delà du Dieu du théisme peut aussi nous saisir, lorsque les symboles rattachés à l'angoisse de la culpabilité et de la damnation n'exercent plus aucun pouvoir et sont devenus désuets. Tillich parlait d'une foi absolue comme de cet état d'être saisi par le Dieu au-delà du Dieu du théisme. Les croyants sont conduits vers l'adoption d'une foi absolue à partir du moment où ils comprennent que même leurs prières sont paradoxales, disait Tillich, car elles s'adressent à un sujet qui n'est pas quelqu'un,

⁸⁸ HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 415.

⁸⁹ HEIDEGGER M., « Ce qui fait l'être-essentiel d'un fondement ou raison », *Questions I et II* (1929), Paris, Gallimard, 2006, p. 108.

⁹⁰ *Ibid.*, p. 145.

⁹¹ *Ibid.*, p. 151.

⁹² HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 62.

⁹³ *Ibid.*, p. 59-61.

⁹⁴ TILlich P., *The Courage to Be*, New Haven, Yale University Press, 1952, p. 186-190.

qui est au-delà de la structure existentielle sujet/objet. Que ce soit avec la transcendance du *Dasein* (Heidegger) ou la transcendance du Dieu qui est au-delà du Dieu du théisme (Tillich), nous sommes alors dans ce que Thomas Luckmann⁹⁵ appelait les « grandes transcendances », celles qui concernent l'impalpable, le non-empirique, ce qui ne peuvent être expérimentées directement dans la vie quotidienne ;

7. la spiritualité exprime le caractère sacré de ce-qui-est : la question se pose ici de savoir d'une part, quelle est l'étendue de ce-qui-est ? Est-ce tout ce qui existe, de la roche à l'atome, en passant par la fleur, le dauphin et l'éléphant, la rivière et la montagne ? Ou bien est-ce uniquement ce qui est vivant ? Ou bien est-ce ce qui a conscience d'exister et d'avoir-à-mourir ? Et en quel sens parlons-nous ici de sacré ? Le sacré est-il la manifestation de Dieu ici et maintenant, l'irruption de l'Éternel dans le temporel ? Est-ce la révélation d'une dimension qui transcende la vie individuelle et collective, voire le Cosmos, sans que nous ne puissions en dire davantage, le genre d'abîme de l'Être auquel nous ne pouvons référer que par le nom ? Ou n'est-ce finalement que l'expression d'une valeur absolue accordée à ce-qui-est ? Mitroff⁹⁶ semble avoir évacué la question en affirmant que tout est sacré. Si tout est sacré tout en n'ayant aucun lien avec l'infini, dès lors n'y a-t-il pas danger que la notion de sacré soit tellement englobante qu'elle en vienne à remplacer l'infini lui-même, sans lequel le sacré se trouve vidé de tout sens ? N'est-ce pas là un phénomène d'idolâtrie, c'est-à-dire l'élévation de réalités finies au rang de l'infini ? C'était la conviction de Nicholas Adams⁹⁷, qui reflétait du coup la position de nombreux théologiens, critiques de l'usage qui est fait, de nos jours, de la notion de sacré ;
8. la spiritualité implique un profond sentiment d'interconnexion avec toutes les choses et êtres existants : quel est le sens et quelle est l'étendue d'application de cette interconnexion ? Peut-elle être commune aux spiritualités sans dieu que sont le bouddhisme, le confucianisme et le taoïsme ? ;
9. la spiritualité apporte la paix intérieure : c'est certainement là l'un des effets les plus attendus de la spiritualité, qu'elle soit ou non intimement liée à une religion organisée. Comment la spiritualité peut-elle donner naissance à la paix intérieure ? Il y a probablement de multiples voies possibles, mais pour Mitroff⁹⁸, elles sont toutes liées à l'accomplissement du Bien dans la vie de tous les jours. Si la spiritualité est aux antipodes de toute organisation formelle, alors il est normal qu'elle ne fournisse aucune voie spécifique pour

⁹⁵ LUCKMANN T., *op. cit.*, p. 129.

⁹⁶ MITROFF I. I., *op. cit.*

⁹⁷ ADAMS N., *Habermas and Theology*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, p. 83.

⁹⁸ MITROFF I. I., *op. cit.*

atteindre la paix intérieure. La pluralité des cheminements dépendra de la variété des expériences et pratiques spirituelles. Pour Mitroff, Denton et Alpaslan⁹⁹, les personnalités qui pratiquent la spiritualité en milieu de travail baignent généralement dans un état de « sécurité existentielle » et ne sont pas enclins à développer de hauts niveaux d'anxiété. Mais cela ne signifie pas que ces personnalités soient moins contraintes que les autres à faire face à des dilemmes éthiques. Le sentiment de sécurité existentielle ne devrait pas être considéré comme étant l'équivalent du sentiment de sécurité humaine, tel que l'ont analysé Norris et Inglehart¹⁰⁰ en référant aux risques liés à la malnutrition, à l'absence d'eau potable, à un système de santé public inefficace, au taux de mortalité infantile, etc. Un sentiment de sécurité humaine assorti de critères sociaux, culturels, économiques, politiques et religieux/spirituels n'est pas, en soi, d'ordre existentiel-ontique, bien qu'il puisse servir de matière première pour un questionnement pré-philosophique sur le fait d'exister dans des conditions précaires. Analyser les conditions de vie sociale, économique, culturelle ou politique n'équivaut pas à analyser le sens (ou le non-sens) que nous attribuons à notre existence. La sécurité existentielle appartient à la sphère du sens, c'est-à-dire à l'absence ou à la présence d'un questionnement pré-philosophique sur le sens (ou le non-sens) de tout ce qui appartient au fait d'exister. Un haut niveau de sécurité existentielle suppose ainsi que les réponses apportées par le questionnement pré-philosophique sur le sens d'exister sont relativement satisfaisantes pour l'individu. Il en est tout autrement lorsque l'in-sécurité existentielle s'installe : dès lors, les réponses apportées par ce questionnement pré-philosophique ne sont jamais suffisantes et sont constamment remises sur le bûcher. Graafland *et al.*¹⁰¹ ont trouvé que les dirigeants qui croient en un seul Dieu, à une vie après la mort, qui participent activement à la vie du groupe religieux auxquels ils appartiennent, et qui adoptent des standards transcendants (purement déductifs) du bien et du mal sont enclins à faire face à de multiples dilemmes éthiques dans leur vie organisationnelle. Ils baignent pourtant déjà dans une mer de certitudes existentielles. Mais cela ne les prémunit aucunement contre le surgissement de dilemmes éthiques, car la vie organisationnelle est complexe. Toute complexité implique nécessairement la présence d'in-certitudes au niveau de concepts, d'idées, de représentations, de relations diverses au sein

⁹⁹ MITROFF I. I., DENTON E. A., ALPASLAN C. M., « A Spiritual Audit of Corporate America: Ten Years Later (Spirituality and Attachment Theory, an Interim Report) », *Journal of Management, Spirituality and Religion*, vol. 6, n° 1, 2009, p. 27-41.

¹⁰⁰ NORRIS P., INGLEHART R., *Sacré versus sécularisation. Religion et politique dans le monde* (2004), Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 2014, p. 303-390.

¹⁰¹ GRAAFLAND J., KAPTEIN M., SCHOUTEN C. M. D., « Business Dilemmas and Religious Belief: An Explorative Study among Dutch Executives », *Journal of Business Ethics*, vol. 66, 2006, p. 64.

d'une totalité, ainsi qu'en regard de leurs multiples voies d'interconnexion et d'interdépendance au niveau du sens qui est attribué à l'une ou l'autre des composantes de cette totalité ou à leur interconnexion – c'est ce que nous pourrions appeler leur « inter-signification ». L'émergence du spirituel en milieu organisationnel n'enlève absolument rien à la complexité de la vie organisationnelle. Elle ne prémunit personne contre les dilemmes éthiques qui pourraient se présenter. Elle n'oblitére pas les responsabilités éthiques qui reviennent à chaque membre organisationnel envers toutes les parties prenantes de l'entreprise. Mais si le spirituel est instrumentalisé afin de favoriser ultimement une plus grande productivité des employés (et donc contribuer à la maximisation du profit), dès lors le risque est grand que les bienfaits suscités par la présence du spirituel en entreprise laissent les responsabilités éthiques des membres organisationnels en arrière-plan. Cela ne sera possible que si le spirituel est devenu une force contre-révolutionnaire qui a perdu son caractère subversif. Le spirituel qui n'encourage plus des changements organisationnels considérés comme étant essentiels pour l'humanisation du milieu des affaires est un spirituel dénaturé ;

10. la spiritualité fournit une source infinie de foi et de volonté de puissance : il est curieux, pour ne pas dire inexplicable, que foi et volonté de puissance soient mis sur un pied d'égalité. La notion de spiritualité dégagée par Mitroff et Denton¹⁰² est des plus obscures. Il sera difficile de partir d'une telle définition, comme base d'un style nouveau de leadership. Même la notion de foi demeure éminemment floue. On est en droit de se demander si, lorsqu'il y a profanation du spirituel, nous ne sommes pas plutôt en présence d'opinion, et non pas de foi. Gabriel Marcel définissait l'opinion comme « un sembler qui tend à se changer en un prétendre, à la faveur d'une irréflexion¹⁰³ ». Les processus entourant la profanation du spirituel sont tellement exempts de critique rationnelle et historique qu'ils paraissent grandement se réaliser par la seule force de l'opinion. Alors que la spiritualité profanée semble être absolument allergique à toute forme d'hétéronomie religieuse, elle laisse passer, dans son filtre interprétatif, la volonté de puissance. Cette volonté de puissance ne sert-elle qu'à résister plus ardemment aux tentatives d'absorption de la réalité spirituelle par quelque religion que ce soit ? Ou bien est-elle aussi indéfinie que la foi à laquelle elle est reliée ? Voulant éviter mordicus toute forme d'esprit fanatique, la spiritualité profanée pourrait-elle ouvrir la voie à une autre forme de conscience fanatique ? Gabriel Marcel¹⁰⁴ disait de la conscience fanatique qu'elle présuppose la ferme décision de ne jamais se

¹⁰² MITROFF I. I., Denton E. A., *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999.

¹⁰³ MARCEL G., *Essai de philosophie concrète*, Paris, Gallimard, 1967, p. 186.

¹⁰⁴ MARCEL G., *Les hommes contre l'humain* (1951), Paris, Fayard, 1951, p. 107.

remettre en question. L'esprit critique, ajoutait-il, est donc d'abord et avant tout défanatisant. Le danger de profanation du spirituel réside dans l'incapacité d'empêcher de nouvelles formes d'esprit fanatique de naître, celles-ci consistant en la défense, becs et ongles, contre toute tentative de précision et/ou d'opérationnalisation des concepts avec lesquels elle jongle, dans une obscurité presque totale. Mitroff¹⁰⁵ précise que la volonté de pouvoir est l'expression de la détermination dans des situations désespérées et de la force de se battre pour des causes justes. Ne s'agit-il pas davantage du courage d'être¹⁰⁶ que d'une volonté de puissance ? ;

11. la spiritualité est la fin ultime en elle-même : en quoi la spiritualité est-elle la fin ultime de tout ? Une fin ultime ne peut exister qu'en confrontation avec des finalités relatives (liées à nos divers enracinements historiques, en tant qu'individus participant dans des groupes et communautés particulières). La spiritualité est probablement définie comme étant la fin ultime, parce qu'elle a été comprise comme la source ultime de sens à la vie.

La profanation du spirituel dans la nouvelle spiritualité se réalise, entre autres, par la dés-essentialisation du sacré, par la référence à la pseudo-âme d'une organisation, comme point de départ de sa croissance spirituelle, par l'incapacité de définir l'essence du spirituel, par la considération de la spiritualité comme commodité, comme un bien à côté des autres. Une telle profanation du spirituel est rendue possible par deux phénomènes sociaux en croissance. D'une part, nous devons remarquer la réaction extrêmement négative contre la hiérarchisation excessive des rapports sociaux. Tant que la hiérarchisation des rapports sociaux est socialement acceptée ou tolérée – comme c'est le cas, par exemple, dans les sociétés confucéennes, telle la Chine –, la voie n'est pas encore ouverte à une profanation du spirituel dans une nouvelle spiritualité dés-essentialisante. Mais lorsque la réaction se fait vive contre la hiérarchisation excessive des rapports sociaux et que s'installe le culte du moi, alors le spirituel peut aisément se dés-essentialiser et adopter moult expressions, sans qu'aucune ne puisse réclamer être plus près de la vérité que les autres. D'autre part, il faut relever la perte progressive du sens à la vie organisationnelle. Tant que le sens à la vie demeure quelque chose d'assez stable, il continue d'influencer toutes les sphères d'activités humaines, y compris le milieu de travail ou la vie organisationnelle en général. Mais lorsque le sens à la vie n'a plus de gouvernail, d'orientation fondamentale – que ce soit par le biais de la religion, de la culture, de la politique, de l'économie ou de l'implication sociocommunautaire –, dès lors il perd sa raison d'être au cœur même de la vie organisationnelle. Si cette perte de sens à la vie organisationnelle se conjugue, en pratique, avec la croissance du culte du moi, alors la profanation du spirituel est rendue possible et même encouragée, supportée de l'extérieur.

¹⁰⁵ MITROFF I. I., *op. cit.*

¹⁰⁶ TILlich P., *The Courage to Be*, New Haven, Yale University Press, 1952.

La ré-essentialisation du sacré au cœur de la nouvelle spiritualité : diverses possibilités d'ancrage philosophique et théologique

À partir de l'hypothèse d'une profanation du spirituel dans les milieux organisationnels, pouvons-nous évoquer quelque chemin de ré-essentialisation du sacré qui, tout en sauvegardant la spécificité du spirituel – si tant est qu'elle puisse être circonscrite – pourrait lui donner plus de profondeur, et donc un meilleur ancrage existentiel ? Margaret Benefiel, qui faisait tant la promotion d'une âme de l'organisation, avait senti la nécessité de recourir à la philosophie dans le but de combler le gouffre qui sépare la spiritualité et les sciences de l'organisation¹⁰⁷. Mais pourquoi tant vouloir combler le fossé entre la spiritualité et les sciences de l'organisation ? La volonté initiale est-elle d'ordre purement épistémologique ? Ou ne se rapporte-t-elle pas simplement à la raison d'être de la réflexion philosophique elle-même ? N'est-ce pas le rôle de tout philosophe, comme disait le romancier japonais Mishima¹⁰⁸, que de « vouloir résoudre les souffrances du monde » ? Si c'est bien le cas, alors nous pouvons aisément comprendre que le recours à la philosophie entend servir l'humanisation de notre monde. Margaret Benefiel a cependant été incapable de présenter les défis d'ordre philosophique les plus importants qui attendent la nouvelle spiritualité en milieu de travail, quoiqu'elle ait trouvé chez le théologien Bernard Lonergan des pistes intéressantes de réflexion. Les pistes suggérées par Benefiel¹⁰⁹ demeurent peu développées, de sorte qu'elles peuvent difficilement nous encourager à approfondir les recherches typiquement philosophiques sur le sujet, tellement le terrain identifié demeure encore éminemment vague. Nous avons voulu, dans le présent chapitre, donner une réponse philosophique plus articulée que ne l'a fait Benefiel¹¹⁰ et ainsi rechercher une voie prometteuse pour se débarrasser de l'attitude typiquement « a-philosophique » qui imprègne non seulement le discours moral corporatif (incluant les rapports de responsabilité sociale/développement durable), mais tout autant la volonté par les organisations de favoriser l'émergence du spirituel, sans se préoccuper des questionnements philosophiques qui lui sont intimement liés... comme si les traditions philosophiques n'avaient rien à dire de pertinent sur le sujet ! Par ailleurs, le seul fait que Benefiel¹¹¹ adoptait une approche théiste lorsqu'il est question de transformation spirituelle démontre que l'auteure ne

¹⁰⁷ BENEFIEL M., « Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science », *Organization*, vol. 10, n° 2, 2003, p. 383-391 ; BENEFIEL M., « Mapping the Terrain of Spirituality in Organizations Research », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n° 4, 2003, p. 367-377.

¹⁰⁸ MISHIMA Y., *Les amours interdites* (1951), Paris, Gallimard, 1989, p. 275.

¹⁰⁹ BENEFIEL M., « Pathfinders and Trailblazers. Exploring the Territory of Spirituality in Organizations », *Managerial Finance*, vol. 33, n° 12, 2007, p. 947-956.

¹¹⁰ *Ibid.*

¹¹¹ BENEFIEL M., *Soul at Work*, New York, Seabury Books, 2005, p. 732.

pouvait elle-même envisager de questionner la transformation spirituelle de manière non-théiste. De même, lorsque Long et Helms Mills¹¹² affirmaient que la spiritualité en milieu de travail peut susciter, chez les membres organisationnels, un plus grand respect envers eux-mêmes et envers l'organisation, ils réfèrent au « pouvoir pastoral » comme facilitant l'octroi d'un sens au travail.

Pourtant, en dépit de ces fermetures aux divers cheminements non-théistes, trois voies d'approfondissement de la notion du sacré pourraient avantageusement être empruntées. Dans chacun des cas, il ne s'agit pas de chantiers de réflexion pouvant être encouragés par les organisations elles-mêmes. La culture organisationnelle se désintéresse généralement des questionnements existentiels et spirituels. Les trois voies d'approfondissement de la notion du sacré sont plutôt des pistes de réflexion pour les membres organisationnels qui ne se satisfont pas d'une vague spiritualité, aux allures holistiques, mais au langage trop souvent vide de sens. Les membres organisationnels pour qui la profanation du spirituel est inacceptable verront là l'opportunité d'emprunter un chemin de réflexion pour redonner sens au sacré. Il n'est pas dit qu'ils parviendront à un consensus quant au sens à donner au sacré, au sein de leur organisation. Mais à tout le moins, différents sens du sacré auront été si approfondis qu'ils pourront faire partie d'un dialogue ultérieur entre divers membres de l'organisation, dialogue qui pourrait être encouragé par les dirigeants, compte tenu que les échanges communicationnels porteront sur le sens du sacré et sur son interaction avec la vie et la culture organisationnelles. Mais d'ici à ce que ce dialogue puisse être véritablement lancé dans une organisation où soufflent les vents de la nouvelle spiritualité en milieu de travail, trois questionnements fondamentaux s'offrent aux membres de l'organisation : élucider l'angoisse d'exister, approfondir le caractère spirituel de l'être humain, et accepter les implications de l'inconnaissabilité insurmontable de l'Inconnaissable.

Ouvrir la spiritualité profanée au questionnement sur l'angoisse d'exister

Une spiritualité profanée qui se désintéresserait de la question de l'angoisse existentielle, dans le contexte de notre mort-à-venir, serait désancrée de toute structure existentielle. Car il appartient à la structure même de l'existence que d'être à-mourir. Que nous y trouvions un sens ou que nous adoptions une position de révolte métaphysique contre l'absurde, tel qu'Albert Camus le recommandait – nous ne pouvons jamais consentir à l'absurde¹¹³ –, il demeure que nous avons à prendre position sur le sens/non-sens de cette mort-à-venir pour soi, compte tenu qu'elle est la fin de notre existence physique,

¹¹² LONG B. S., HELMS MILLS J., « Workplace Spirituality, Contested Meaning, and the Culture of Organization. A Critical Sensemaking Account », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 23, n° 3, 2010, p. 334.

¹¹³ CAMUS A., *Le mythe de Sisyphe* (1942), Paris, Gallimard, 1977, p. 50 ; CAMUS A., *L'homme révolté* (1951), Paris, Gallimard, 1966, p. 39-45.

l'expression la plus radicale de notre finitude existentielle. À cet égard, deux voies nous apparaissent des plus intéressantes : d'une part, la philosophie de Kierkegaard et celle de Jaspers (la voie croyante) et, d'autre part, la philosophie de Heidegger (la voie agnostique). L'angoisse existentielle est prise de conscience de notre finitude insurpassable, de notre propre néant, de notre propre faute que nous ne pouvons fuir, quelle que soit la façon dont nous tentons de le faire par l'exercice de notre liberté, disait Kierkegaard. L'angoisse existentielle est la conscience de notre néantisation possible. Car l'objet de l'angoisse existentielle, c'est le « vertige de la liberté », de cette liberté accrochée à sa propre finitude que la conscience sait être le néant de l'ignorance, la faute inexpugnable¹¹⁴. Kierkegaard se situait dans une logique de croyance, bien que la manière dont il définissait le christianisme comme intériorité, et donc subjectivité, ait été à l'opposé de toute adhésion à quelque doctrine préétablie. Kierkegaard¹¹⁵ traitait également de la présence voilée (et la plupart du temps inconsciente) de l'angoisse existentielle dans le phénomène de « l'a-spiritualité », c'est-à-dire dans cette indifférence envers tout ce qui concerne l'esprit – indifférence qui peut être particulièrement active dans la sphère esthétique de l'existence. Jaspers¹¹⁶ dévoilait la polarité entre l'angoisse de la mort (d'avoir-à-mourir) et le désir de vivre : c'est l'angoisse vitale. Il y a également polarité entre l'angoisse vitale et l'angoisse existentielle (angoisse d'exister en sachant qu'on est à « ne-plus-être »). L'angoisse existentielle consiste dans la prise de conscience du non-être radical, du « ne-plus-être », de l'impossibilité absolue de toute autre possibilité d'être (impossibilité inscrite elle-même dans le cours de toute vie, quelle qu'elle soit). L'angoisse existentielle est prise de conscience de la possibilité du néant non pas en soi, mais en tant qu'il est pour-moi, au cœur de ma mort-à-venir. Karl Jaspers¹¹⁷ précisait que l'angoisse vitale est insurmontable de manière objective, puisque notre mort-à-venir est un fait inéluctable. L'angoisse existentielle est impossible à surmonter puisqu'elle est liée à notre existence elle-même. Exister, c'est être aux prises avec l'angoisse de notre néant à venir. Il faut aussi saisir que Jaspers voyait dans la philosophie existentielle « un mode de pensée grâce auquel l'homme peut devenir lui-même [...] la mise en question par laquelle l'homme fait appel à ce qui lui permettra de se retrouver lui-même¹¹⁸ ». Heidegger considérait plutôt que l'angoisse existentielle concernait notre absorption possible dans le monde : l'inauthenticité en tant qu'absorption du Soi dans le On (soi impersonnel), un choix que font généralement les gens, mais qui est loin d'être irréversible, puisque l'authenticité est tout aussi possible. C'est une version différente de la vie esthétique chez Kierkegaard, non seulement parce que l'agnostique Heidegger demeurait dans

¹¹⁴ KIERKEGAARD S., *Le concept de l'angoisse* (1844), Paris, Gallimard, 1969, p. 47-48, 66-67, 112.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 96-99.

¹¹⁶ JASPERS K., *Philosophie* (1931), Paris, Springer-Verlag, 1989, p. 440-441.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 471-472.

¹¹⁸ JASPERS K., *La situation spirituelle de notre époque* (1922), Paris, Desclée de Brouwer/E. Nauwelaerts, 1966, p. 187, 189.

l'in-décision et que le croyant Kierkegaard se lançait dans la décision existentielle-ment enracinée qui chemine dans la vie éthique jusqu'à la vie religieuse, mais aussi parce que contrairement à Heidegger, Kierkegaard était préoccupé par le fait qu'un individu puisse être absorbé par les phénomènes historico-mondiaux et qu'il veuille jouir des choses et de la vie dans l'absolue immédiateté, sans visée éthique extérieure à ses préoccupations égocentriques¹¹⁹. Heidegger voyait plutôt l'angoisse existentielle comme étant liée à la possibilité d'être qui consiste en la vie authentique, comme Être-dans-le-monde, une possibilité d'être qui peut être librement choisie, mais qui suppose l'abandon de la vie inauthentique et des supposés bienfaits qu'elle peut nous apporter¹²⁰. Le questionnement sur l'angoisse d'exister comme structure existentielle fait partie inhérente de la condition existentielle de l'être humain. Il s'érige contre une quotidienneté étouffante qui sape toute quête de sens et d'interprétation de la réalité. Kierkegaard et Jaspers nous offrent des réflexions intéressantes dans un contexte croyant, alors que Heidegger se satisfait de sa position agnostique pour philosopher sur l'Être, sans jamais tenter de faire converger quelque fondement de l'être avec le Divin. Pour Heidegger¹²¹, l'agnostique est indifférent à l'existence ou à l'inexistence de Dieu : sa position n'est en rien assimilable à l'athéisme. Pour Jean-Luc Marion¹²², interpréter le *Dasein* comme Être-dans-le-monde ne décide de rien du tout, quant à la possibilité pour Dieu d'« être ». Cela laisse la question en suspens, présupposant ainsi que le *Dasein* précède la question de Dieu, parce qu'il s'inscrit dans le questionnement primordial sur l'être lui-même. Loin d'être un silence sur les liens entre Dieu et l'être, il s'agit là effectivement d'une question existentielle qui est abandonnée, laissée à d'autres, comme si elle n'était pas aussi abyssale que celle de l'être. Cet abandon du questionnement existentiel chez Heidegger peut étonner certains, mais il s'inscrit dans une volonté omniprésente de redonner souffle à l'être, qui avait été oublié dans la métaphysique occidentale¹²³. Heidegger débusquait également l'incohérence que constitue le fondement du *Dasein* qui, tout en étant parfait, serait à la source de l'erreur, de l'imperfection. Les raisonnements de Descartes¹²⁴ qui excluent toute possibilité de fondation divine de l'erreur humaine ne le convainquent nullement¹²⁵. L'in-

¹¹⁹ KIERKEGAARD S., *Concluding Unscientific Postscript* (1846), Princeton, Princeton University Press, 1968, p. 119-141.

¹²⁰ HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 227-236.

¹²¹ HEIDEGGER M., « Lettre sur l'humanisme », *Questions III et IV* (1946), Paris, Gallimard, 2008, p. 111-112.

¹²² MARION J.-L., *Dieu sans l'être*, Paris, Communio/Fayard, 1982, p. 67-68.

¹²³ HEIDEGGER M., « Temps et Être », *Questions III et IV* (1969), Paris, Gallimard, 2008, p. 248.

¹²⁴ DESCARTES R., « Quatrième méditation », *Méditations métaphysiques* (1641), Paris, GF-Flammarion, 1979, p. 131-147.

¹²⁵ HEIDEGGER M., *Introduction à la recherche phénoménologique* (1923-1924), Paris, Gallimard, 2013, p. 152.

décision de l'agnostique amène toutefois les croyants à questionner les présupposés par lesquels Dieu et l'être ont été substantiellement (et traditionnellement) reliés l'un à l'autre. Elle les pousse à intégrer le doute dans leur foi, de manière cohérente, sans faux-fuyant. Par ailleurs, la décision de la foi en un *telos* absolu (le bonheur éternel, selon Kierkegaard) pose elle-même question pour les adeptes d'une « im-position » existentielle quant à tout lien entre l'être et Dieu. Car elle fait ressortir la présenciation originelle des agnostiques comme étant une fermeture à dire un Transcendant divin qui ait quoi que ce soit à voir avec le fondement de tous les êtres. Dans l'in-décision de l'agnostique tout autant que dans la décision des croyants, il y a position originelle et résolue face à l'absolu, à l'infini, à l'inconditionné. Une position qui est mode de présence à soi-même et au monde. Mais cette position originelle est, aussitôt qu'elle est amenée devant-soi, une présenciation de l'être qui est ou bien fermée à toute parole sur l'infini (pour les agnostiques), ou bien ouverte à tenter de dire l'indicible (pour les croyants). Mais que ce soit dans la décision ou dans l'in-décision, l'absolu (l'infini, l'inconditionné) est au cœur de la réflexion spirituelle de l'être humain.

Revisiter le caractère spirituel de l'être humain

Karl Jaspers¹²⁶ disait que l'être humain est esprit, parce qu'il/elle choisit, à travers sa liberté, ce qu'il/elle veut devenir. Il en concluait que la situation historique de l'humanité est ainsi foncièrement spirituelle. Mais la voie d'entrée dans la situation spirituelle se situe au niveau de la conscience de nos « situations-limites », insurpassables : la souffrance, la faute, la lutte, le hasard, la mort. Ce sont à travers elles que nous prenons conscience de notre être, historiquement situé et existentiellement engagé¹²⁷. Chez Max Scheler¹²⁸, l'être spirituel n'est dominé ni par ses instincts, ni par son environnement physique. À cause de son esprit, il est plutôt ouvert au monde : c'est l'esprit qui transforme l'environnement physique en un « monde ». Cependant, Scheler¹²⁹ n'attribuait pas à l'être humain un esprit qui aurait une quelconque origine métaphysique (ou même religieuse). L'esprit a surgi du développement de la Nature et des espèces vivantes au fil du temps. L'autonomie de l'esprit est, pour Scheler¹³⁰, la possibilité existentielle de découvrir la vérité. Tillich¹³¹ avait suggéré, à juste titre, que Scheler voyait dans les forces vitales le pouvoir de déterminer les idées qui surgissent dans une époque donnée. Comme si l'évolution de la vie pouvait déterminer, à elle seule, l'histoire des

¹²⁶ JASPERS K., *La situation spirituelle de notre époque* (1922), Paris, Desclée de Brouwer/E. Nauwelaerts, 1966, p. 12, 83.

¹²⁷ JASPERS K., *Autobiographie philosophique*, Paris, Aubier, Éditions Montaigne, 1963, p. 193.

¹²⁸ SCHELER M., *Man's Place in Nature* (1928), New York, Noonday Press, 1970, p. 37-39.

¹²⁹ SCHELER M., *L'homme et l'Histoire* (1929), Aubier, Éditions Montaigne, 1970, p. 42.

¹³⁰ SCHELER M., *Man's Place in Nature* (1928), New York, Noonday Press, 1970, p. 63.

¹³¹ TILlich P., « Philosophy and Fate », in *The Protestant Era* (1929), Chicago, The University of Chicago Press, 1957, p. 13.

idées, et comme si, relevait Tillich, les idées étaient déconnectées de notre existence. Pannenberg¹³² expliquait que Scheler avait d'emblée un présupposé favorable au caractère spirituel de l'être humain. Scheler¹³³ ne pouvait donc que s'arrêter à l'opposition entre l'esprit et les instincts : ou bien le moi prend la défense des instincts en s'opposant à l'esprit, ou bien il prend le parti de l'esprit en s'opposant aux instincts. Il en résulte une opposition pure et simple, sans possibilité de tension créatrice. Pour Scheler¹³⁴, il n'y a aucune opposition entre la vie (les instincts) et l'esprit, puisqu'ils sont complémentaires et interreliés à travers le Fondement de l'Être, d'où émerge Dieu lui-même. Tillich¹³⁵ parlait de Dieu comme fondement de l'être, c'est-à-dire comme fondement de la structure même de l'être – une voie qu'Heidegger s'est strictement empêché d'emprunter. Tillich¹³⁶ tirait deux conséquences importantes de l'affirmation que Dieu soit le fondement de l'être : d'une part, tout ce que nous connaissons d'un être fini spécifique nous dit quelque chose de Dieu, qui en est le fondement ; d'autre part, tout ce que nous apprenons sur un être fini spécifique ne peut s'appliquer à Dieu, l'Infini, fondement de tout être. Tillich suggérait que ces deux effets divergents sont unifiés dans la connaissance symbolique (ou analogique) de Dieu. Si Dieu est fondement de la structure de l'être, alors Dieu ne peut être un être. S'il n'est pas un être, alors il n'est pas assujéti à la structure existentielle sujet/objet, pas plus qu'il n'est dépendant du dualisme existence/inexistence. Car le fondement de la structure existentielle sujet/objet est lui-même fondement de l'être, et donc fondement de l'existence. Dieu n'est ainsi ni un être spécifique, ni la somme de tous les êtres. Dieu n'est ni un sujet, ni un objet. Dieu n'est ni existant, ni inexistant. Rattacher le spirituel profané au fondement de l'être aurait pour grand avantage de pouvoir bénéficier de ces forts appuis philosophiques. Il y a là des idées pouvant permettre à la spiritualité profanée de revoir ses propres fondations. La philosophie de Max Scheler n'est certainement pas la seule qui puisse éclairer le débat sur la dimension spirituelle de l'être humain. Cependant, elle a l'avantage de situer cette dimension dans l'ensemble des attributs humains et au cœur même de l'évolution naturelle.

Quant à la théologie philosophique de Paul Tillich, elle permet d'approfondir la notion de fondement de l'être et d'en tirer, avec perspicacité, les conclusions qui s'imposent. Car pour Tillich¹³⁷, le fondement de l'être est fondement de tout sens et, par voie de conséquence, la source de notre préoccupation ultime dans l'existence. Le fon-

¹³² PANNENBERG W., *Anthropology in Theological Perspective*, Edinburgh, T&T Clark, 1985, p. 81.

¹³³ SCHELER M., *Man's Place in Nature* (1928), New York, Noonday Press, 1970, p. 9-34.

¹³⁴ *Ibid.*, p. 87, 93.

¹³⁵ TILlich P., *Systematic Theology. Volume I*, Chicago, The University of Chicago Press, 1951, p. 238.

¹³⁶ TILlich P., « Philosophy and Fate », in *The Protestant Era* (1929), Chicago, The University of Chicago Press, 1957, p. 9.

¹³⁷ TILlich P., *Biblical Religion and the Search for Ultimate Reality*, Chicago, University of Chicago Press, 1955, p. 51, 80.

dement de l'être n'est affecté par aucune des polarités (existentiales) qui affectent l'être existant, telle que la polarité liberté/destinée. Dieu comme fondement de l'être permet de transcender le Dieu du théisme (qui est identifié à un Être Suprême, et donc un être à côté des autres). Dieu comme fondement de l'être n'est pas une personne, mais le fondement de toute personne, disait Tillich¹³⁸. Thomas Merton (1915-1968) relevait le paradoxe selon lequel nous expérimentons la présence radicale de Dieu comme fondement de l'être, à partir du moment où nous saisissons comment évolue le monde sans Dieu. C'est dans l'absence de Dieu ressentie dans le monde que nous sommes à même d'expérimenter le fondement de l'être¹³⁹. L'absence de Dieu dans le monde serait ainsi la condition pour ressentir la présence de Dieu comme fondement de tous les étants. Tant que Dieu est considéré comme étant présent dans le monde, le chemin vers le fondement de l'être n'est peut-être pas caché, mais il se présente comme étant carrément inutile : si Dieu est présent dans le monde, il est *donc* le fondement de tous les êtres. La situation est toute autre lorsque Dieu est ressenti comme étant absent du monde. Tout se passe comme si les attributs octroyés historiquement à Dieu par l'être humain ont disparu de l'avant-scène, ce qui laisse transparaître la « lumière divine », pourrait-on argumenter, c'est-à-dire le fondement de tous les êtres, indéfinissable et inaccessible.

Reconnaître les implications de l'inconnaissabilité insurmontable de l'Inconnaissable

L'Inconnaissable peut être considéré selon deux points de vue : dans les deux cas, il est radicalement (en lui-même) inatteignable, incompréhensible, indéfinissable et donc inexprimable. D'une part, l'inconnaissabilité non théiste et transhistorique : l'Inconnaissable (qui n'est pas Dieu) traverse toute l'Histoire, mais demeure constamment hors de portée de l'entendement humain. C'est la voie qui caractérise la nouvelle spiritualité présente dans nombre d'organisations, vague et irrémédiablement indéfinie. Mais c'est aussi la voie empruntée par les spiritualités non théistes (comme le bouddhisme tibétain). D'autre part, l'inconnaissabilité théiste et atemporelle : l'Inconnaissable (qui est Dieu) est hors de l'Histoire, étant Éternel. Il est tout aussi radicalement inconnaissable par l'être humain. C'est une voie largement représentée dans la Tradition chrétienne, entre autres par Tertullien, saint Basile de Césarée, Grégoire de Nysse, saint Jean Chrysostome, Pseudo-Denys l'Aréopagite, saint Jean Damascène, Maître Eckhart, Nicolas de Cues et saint Jean de la Croix. En littérature, nous retrouvons cette voie magnifiquement exprimée par Tolstoï¹⁴⁰ dans *Guerre et paix* : Dieu est

¹³⁸ *Ibid.*, p. 82-83.

¹³⁹ MERTON T. *Witness to Freedom. The Letters of Thomas Merton in Times of Crisis*, New York, Farrar, Straus & Giroux, 1994, p. 323.

¹⁴⁰ TOLSTOÏ L., *La guerre et la paix*, tome I, Paris, Gallimard, 1972, p. 456-457, 666 ; Tolstoï L., *La guerre et la paix*, tome II, Paris, Gallimard, 1972, p. 454.

l'Incompréhensible, l'Inconcevable et l'Éternel, et pourtant présent dans la conscience humaine, finie et mortelle.

L'Inconnaissable dans le bouddhisme tibétain (lignée Kagyü)

Les réalités relatives se rapportent aux réalités qui, conventionnellement, sont acceptées comme étant substantielles, indépendantes et/ou immuables. Ce sont ces réalités qui sont au cœur de notre souffrance d'exister (dans notre condition samsarique). La réalité ultime fait état, au contraire, de l'insubstantialité, de l'interdépendance et de l'impermanence de tous les objets, êtres ou phénomènes, lorsque nous considérons leur véritable nature. Il y a une union inséparable et non dualiste entre les réalités relatives et la réalité ultime, de sorte qu'elle ne donne lieu à aucun concept auquel nous pourrions nous attacher mordicus. La réalisation de la réalité ultime (qui est imbriquée dans les réalités conventionnelles) fait atteindre l'Éveil, sans pour autant que nous devions accepter un dualisme Non-Éveil/Éveil. Il n'y a aucune rive extérieure qui est ultimement rejointe, car l'Éveil n'est possible qu'à partir du Non-Éveil. Il n'y a pas d'Éveil sans Non-Éveil. Pour Nāgārjuna (150-250), aucun concept ne peut être utilisé pour parler de la réalité ultime en tant qu'omniprésente vacuité (absence d'existence intrinsèque dans tous les objets, êtres ou phénomènes). Si la vacuité devient un concept, dès lors lui sont attribuées une substantialité, une indépendance et une invariabilité (permanence). La vacuité est inconcevable, car elle n'est pas un phénomène qui puisse être conçu à l'aide de concepts ou de dualismes. C'est un phénomène qui, comme tous les autres phénomènes, est sujet à la conceptualisation, et donc à l'attachement. Ce qui est inconcevable transcende tous les dualismes, en particulier le dualisme sujet/objet. Ce qui est inconcevable ne peut et ne doit être réalisé qu'en l'absence de tout attachement d'ordre conceptuel¹⁴¹. L'inconcevable est la nature ultime de la réalité qui ne devrait jamais susciter quelque attachement de nature conceptuelle. La réalité ultime est ce qu'elle est, et en étant vide d'une existence intrinsèque, on parle de l'ainsité de la réalité elle-même. L'ainsité de la réalité n'est pas, selon Nāgārjuna, dépendante de quoi que ce soit (elle est vide d'une existence intrinsèque, auto-attribuée). Mais en l'absence de tout concept ou de tout dualisme pour en parler, elle ne peut que susciter et renforcer la paix intérieure et la paix relationnelle. L'ainsité n'est pas une création de notre esprit : elle est inconcevable et inexprimable¹⁴². L'ainsité étant inconcevable, elle nous libère de l'attachement à tout concept ou dualisme, soutenait Vimalamitra (VIII^e siècle)¹⁴³. Car l'attachement n'est possible qu'envers une chose/être/phénomène qui peut être ramené

¹⁴¹ NĀGĀRJUNA. Precious Garland of Advice for a King (*Rājaparīkathā-ratnamālā*), *Nāgārjuna's Precious Garland. Buddhist Advice for Living and Liberation*, Boston/Londres, Snow Lion, 2007, p. 92-164.

¹⁴² NĀGĀRJUNA, *The Fundamental Wisdom of the Middle Way*, *Nāgārjuna's Mūlamadhyamakakārikā*, New York, Oxford University Press, 1995, p. 49.

¹⁴³ VIMALAMITRA, *Buddhahood in This Life. The Great Commentary by Vimalamitra*, Somerville, Wisdom Publications, 2016, p. 160.

à un concept, et éventuellement faire partie d'un dualisme. D'après Śāntarakṣita (725-783), la réalité ultime est exempte de concepts construits par notre esprit. Elle ne peut donc être réalisée qu'en adoptant une vision aconceptuelle de la réalité¹⁴⁴. Saraha (ix^e siècle) abondait dans le même sens : l'inconcevable ne peut pas être nié, ni construit (affirmé), ni connu¹⁴⁵. Ce que nous nions ou affirmons ne peut que référer à un objet/être/phénomène dont le concept a été préalablement créé par notre esprit, étape préalable au processus de connaissance de cet objet, être, ou phénomène.

Sa Sainteté le III^e Karmapa, Rangjung Dorjé (1284-1339 ; lignée Kagyü), parlait de l'esprit non-né (réalité ultime) comme étant absolument inconcevable¹⁴⁶. La réalité ultime est la pureté primordiale de l'esprit, ce qui révèle son caractère non-né, c'est-à-dire qui n'a pas été créé à travers une insertion spatio-temporelle spécifique, rétroactivement identifiable. Ce caractère non-né de l'esprit primordial rend sa définition impossible. La nature primordiale de l'esprit est indéfinissable. Étant indéfinissable, elle ne peut être ni conçue, ni imaginée. Car l'élaboration conceptuelle et l'imagination ont pour matière première une chose, un être, ou un phénomène que nous pouvons parvenir à définir, même de manière fragmentaire et transitoire. La pureté primordiale de l'esprit étant sans commencement (non-née), elle est indéfinissable, inconcevable et inimaginable. C'est pourquoi Dakpo Tashi Namgyal (1511-1587 ; lignée Kagyü) référerait à une pureté intrinsèque. C'est cette pureté primordiale qui est la nature-de-bouddha, présente en tout être sensible, qui permet à celui-ci d'atteindre éventuellement l'état d'Éveil. Pourquoi alors l'esprit primordialement pur est-il sujet à tant d'impuretés ? Dakpo Tashi Namgyal affirmait que l'esprit est pur, depuis un temps sans commencement (pureté primordiale). Toutes les impuretés dont nous devons débarrasser notre esprit (entre autres, au niveau des perceptions, interprétations, représentations et émotions) ont coexisté avec l'esprit, depuis un temps sans commencement. Nous ne pouvons en retracer l'origine, puisque le temps est sans commencement. Mais cette coexistence de la pureté primordiale de l'esprit et des impuretés dont l'esprit a été affligé a causé l'ignorance de la réalité ultime : les impuretés ont réduit temporairement notre capacité de réaliser la réalité ultime. Le processus de purification intérieure permet d'anéantir ces impuretés de manière à faire ressortir la pureté et la luminosité primordiales de notre esprit, toutes aussi vides (d'une existence intrinsèque) que le sont tous les objets, êtres et phénomènes. L'omniprésente vacuité a pénétré toutes les choses, êtres et phé-

¹⁴⁴ ŚĀNTARAKṢITA, *The Adornment of the Middle Way. Shantarakṣita's Madhyamakalankara with Commentary by Jamgön Mipham*, Boston/Londres, Shambhala, 2010, p. 62.

¹⁴⁵ KHENCHEN THRANGU RINPOCHÉ, *A Song for the King. Saraha on Mahāmudrā Meditation*, Boston, Wisdom Publications, 2006, p. 109.

¹⁴⁶ Sa Sainteté le III^e Karmapa, RANGJUNG DORJÉ, « The Wisdom Lamp That Illuminates the Basic Nature », *Luminous Heart. The Third Karmapa on Consciousness, Wisdom, and Buddha Nature*, Ithaca, Snow Lion Publications, 2009, p. 194-196.

nomènes depuis un temps sans commencement¹⁴⁷. D'après Son Éminence le I^{er} Jamgön Kongtrül, Lodrö Thayé (1813-1899 ; lignée Kagyü ; mouvement Rimé), l'esprit primordial ainsi que la véritable nature des objets/êtres/phénomènes n'ont aucune réalité intrinsèque. Ils sont plutôt insubstantiels, interdépendants et impermanents. Ils sont aconceptuels, et donc indicibles¹⁴⁸. Le bouddhisme tibétain (particulièrement dans la lignée Kagyü) présente la réalité ultime comme étant l'absolument inconnaissable et inexprimable, dans le contexte d'une nature-de-bouddha, présentes dans tous les êtres sensibles et qui ne peut qu'être révélée à travers un long cheminement de purification intérieure, au fil d'un nombre incalculable de réincarnations successives. Nous sommes donc ici au cœur d'une notion non théiste d'Inconnaissable. Ce n'est pas la seule voie non théiste vers l'Inconnaissable.

L'Inconnaissable dans la Tradition chrétienne

L'Inconnaissable est mystère. Tout ce qui est connaissable finira par être connu, et les énigmes qui se présentaient à nous seront résolues. Mais devant l'Inconnaissable, il n'y a rien de tel. Nous sommes devant ce qui ne peut être comparé à rien de connu, à rien de ce que nous sommes capables de connaître, au fil de l'Histoire. Nous sommes devant l'Inconnaissable. Toute réduction de l'Inconnaissable à quelque chose qui puisse être connu, même de façon partielle, est une atteinte à l'absoluité de l'Inconnaissable et la dissolution de son mystère : l'Inconnaissable devient alors un objet à côté des autres, impossible à saisir en totalité, mais accessible tout de même en partie. L'Inconnaissable n'est plus le Tout Autre. Il n'est alors qu'une version différente du connaissable. Rudolf Otto¹⁴⁹ disait que le mystère est l'absolument insaisissable et incompréhensible. Le mystère, ajoutait-il, est aussi antirationnel, parce qu'il s'oppose aux catégories usuelles de la raison. Cette caractéristique a malheureusement pour effet de pouvoir tout justifier, au nom de la nécessité de sauvegarder le mystère. Le mystère risque alors de devenir un fourre-tout pour des institutions religieuses qui veulent conserver le pouvoir qu'elles exercent sur les masses. Il y a pourtant là quelque chose qui définit effectivement le mystère. Car si le mystère cadrait parfaitement avec les catégories utilisées par la raison, il serait aisément saisissable, compréhensible. Pour demeurer Inconnaissable, l'Inconnaissable ne peut que s'opposer à la raison, du moins là où le contenu du mystère l'exige. Tout ce qui est de l'ordre du mystère n'est pas antirationnel. Mais une part des mystères l'est. D'où la nécessité de demeurer vigilant, d'exercer notre esprit critique envers toutes les « prétentions de mystère ». Car ce que nous avons devant nous, ce ne sont pas des mystères. Qui aurait l'autorité suffisante

¹⁴⁷ DAKPO TASHI NAMGYAL, *Mahāmudrā – The Moonlight – The Quintessence of Mind and Meditation*, Delhi, Motilal Banarsidass Publishers, 1993, p. 218-232, 286-287, 388-390.

¹⁴⁸ Son Éminence le I^{er} Jamgön Kongtrül, LODRÖ THAYÉ, « The Essential Points of Creation and Completion That Will Benefit the Beginner Who Has Entered the Path », in *Creation and Completion. Essential Points of Tantric Meditation*, Boston, Wisdom Publications, 2014, p. 51.

¹⁴⁹ OTTO R., *op. cit.*, p. 48-51.

pour déclarer que ceci est un mystère, et cela n'en est pas un ? Pour opérer cette distinction, il faudrait être l'Infini. Or, pour l'Infini, rien n'est mystérieux. Le mystère est vécu par des êtres existentiellement finis. C'est pourquoi ces êtres finis ne peuvent que prétendre énoncer des mystères, sans jamais pouvoir prouver qu'il s'agit bel et bien de mystères. Tout discours sur l'Inconnaissable doit reconnaître qu'il ne peut démontrer que son objet *est* véritablement l'Inconnaissable.

Dans la Tradition chrétienne, la notion de l'Inconnaissable a tenu une place très importante, car elle a permis de garantir qu'aucune tentative de réduction du Divin, de l'Infini au rang du connaissable ne viendrait réduire son absoluté. Tertullien (160-220) reconnaissait que l'infini ne peut être parfaitement connu que de lui-même ; le fini est incapable de connaître et comprendre l'infini¹⁵⁰. Saint Basile de Césarée (329-379) disait que les mystères de la Vie Divine sont, par définition, inaccessibles. On en conviendra aisément. Contrairement aux mystères, les énigmes peuvent être résolues car elles réfèrent au connu et au connaissable. Mais saint Basile ajoutait que même ce que nous pouvons saisir des mystères divins demeure très difficile à exprimer. Le langage humain paraît inadéquat pour refléter ce que nous saisissons de l'Inconnaissable¹⁵¹. Grégoire de Nysse (330-395) croyait également que Dieu nous est absolument insaisissable¹⁵². Notre finitude nous empêche d'appréhender l'infini de manière précise. Nous ne pouvons qu'user de notre langage et de notre imagination pour refléter, de façon inadéquate, l'expérience que nous faisons de l'Inconnaissable. Saint Jean Chrysostome (349-407) soulignait que tout ce que nous savons de Dieu n'est qu'une série d'affirmations de foi : nous ne savons pas comment Dieu peut être partout à la fois, ni comment Il peut être Éternel, ni comment Il a créé l'Univers et continue de le soutenir. Sa Sagesse nous apparaît insaisissable, incompréhensible. La Vie Divine échappe totalement à notre entendement, de sorte qu'il est vain de tenter de la saisir, de connaître Dieu dans son essence¹⁵³. Pseudo-Denys l'Aréopagite (v^e-vi^e siècle) disait qu'aucune chose ne pouvait représenter Dieu correctement, « ni celles qui ont une durée impérissable, ni celles qui subsistent dans le temps », parce que Dieu est au-delà de la durée et du temps¹⁵⁴. Il parlait de Dieu qui « est au-delà même de Dieu », parce qu'Il est « l'Ineffabilité, la Multiplicité des Noms, l'Inconnaissance [...] l'Au-delà de toute affirmation et de toute négation¹⁵⁵ ». Pseudo-Denys l'Aréopagite résumait bien l'inconnaissabilité radicale de Dieu : « [i]l n'est rien de ce qui est et on ne peut donc le connaître à travers rien de ce qui est, et il est pourtant tout en tout. Il n'est rien en rien

¹⁵⁰ TERTULLIEN, *Apologétique*, Paris, Les Belles Lettres, 1961, p. 40.

¹⁵¹ SAINT BASILE DE CÉSARÉE, *Homélies sur l'Hexaéméron*, Paris, Cerf, 1950, p. 139.

¹⁵² GRÉGOIRE DE NYSSE, *La Colombe et la Ténèbre*, Paris, Cerf, 1992, p. 146.

¹⁵³ SAINT JEAN CHRYSOSTOME, *Sur l'incompréhensibilité de Dieu*, Paris, Cerf, 1951, p. 87-101.

¹⁵⁴ PSEUDO-DENYS L'ARÉOPAGITE, *Œuvres de Saint Denys L'Aréopagite*, Paris, Maison de la Bonne Presse, 1845, p. 230.

¹⁵⁵ PSEUDO-DENYS L'ARÉOPAGITE, *Œuvres complètes du Pseudo-Denys L'Aréopagite*, Paris, Aubier-Montaigne, 1943, p. 81.

et il est pourtant connu par tout en tout en même temps qu'il n'est connu par rien en rien¹⁵⁶ ». Pour saint Jean Damascène (676-749), tout ce que nous affirmons de Dieu et de la Vie Divine est anthropomorphique et ainsi réducteur de Dieu lui-même. La seule chose que nous connaissons vraiment de Dieu, c'est ce que Dieu révèle de son essence dans l'Ancien et le Nouveau Testament, disait-il¹⁵⁷.

Maître Eckhart (1260-1328) reconnaissait que Dieu est au-delà de l'être (et donc au-delà du temps, puisque tout être est enraciné dans le temps), de sorte que Dieu ne peut même pas être considéré lui-même comme un être, fût-il l'Être Suprême. Ce que nous apprenait Maître Eckhart, c'est la voie du détachement. Le détachement est plus fondamental que l'amour, l'humilité et la compassion, puisqu'il rend possible leur inconditionnalité. Il joue un rôle fondamental dans la foi elle-même et dans les représentations que nous nous faisons de Dieu et de la Vie Divine. Car sans ce détachement, nous enfermons Dieu dans un carcan qui le réduit à l'état d'objet. Or, en Dieu, rien ne peut être objectivé. Pour demeurer infiniment Transcendant, Dieu doit pouvoir être ce qu'Il est, indépendamment de toutes les réductions que nous pouvons Lui faire subir. Plus le détachement est pratiqué, moins ces réductions sont rendues possibles, car plus intense est la prise de conscience de l'impossibilité de représenter Dieu¹⁵⁸. La seule chose que nous connaissons de Dieu, c'est ce que Dieu *n'est pas*. Mais ce que Dieu *est* échappe totalement à notre entendement¹⁵⁹. La théologie apophasique de Maître Eckhart supposait le refus d'une approche dogmatique de Dieu¹⁶⁰. Nicolas de Cues (1401-1464) suggérait que notre connaissance s'accroît considérablement du moment que nous acceptons d'affirmer que ce qui est illimité/infini est non mesurable par notre esprit, et donc totalement incompréhensible¹⁶¹. L'essence même de notre intelligence, qui fait l'unité même de la raison humaine, c'est l'activité de comprendre, disait Nicolas de Cues¹⁶². Mais à tout le moins, il faut nommer l'Inconnaissable dont il s'agit, même si cet acte de Le nommer ne résout aucunement son caractère ineffable. Saint Jean de la Croix (1542-1591) nous avertissait qu'est vouée à l'échec toute tentative de connaître Dieu pour ce qu'Il est, en lui-même. Nous ne Le connaissons toujours qu'à travers le prisme de nos attributs humains (finis). Pis encore, penser connaître Dieu pour ce qu'Il est, c'est en faire un objet à côté des autres¹⁶³.

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 145.

¹⁵⁷ SAINT JEAN DAMASCÈNE, *Writings*, New York, Fathers of the Church Inc., 1958, p. 166-168.

¹⁵⁸ MAÎTRE ECKHART, *Œuvres de Maître Eckhart. Sermons – Traités*, Paris, Gallimard, 1942, p. 20-22, 124-125, 157.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 56-57.

¹⁶⁰ DRAZENOVICH G., KOURIE C., « Mysticism and Mental Health: A Critical Dialogue », *HTS Theologese Studies/Theological Studies*, vol. 66, n° 2, 2010, p. 1-8.

¹⁶¹ DE CUES N., *La chasse de la sagesse* (1463), Paris, PUF, 2015, p. 71-73.

¹⁶² DE CUES N., *Les Conjectures* (1441-1442), Paris, Les Belles Lettres, 2011, p. 92, 146.

¹⁶³ SAINT JEAN DE LA CROIX, *La nuit obscure*, Paris, Points, 1984, p. 165-166, 175-176.

La théologie chrétienne apophasique est bien plus vaste que ce que nous pouvons aisément décoder de certaines œuvres de Tertullien, saint Basile de Césarée, Grégoire de Nysse, saint Jean Chrysostome, Pseudo-Denys l'Aréopagite, saint Jean Damascène, Maître Eckhart, Nicolas de Cues et saint Jean de la Croix. Cependant, un rapide survol permet de constater combien la nouvelle spiritualité en milieu de travail pourrait se ressourcer dans l'inconnaissabilité radicale de l'Inconnaissable, telle que discutée depuis les Pères de l'Église. Mais cette nouvelle spiritualité doit tout de même suivre sa voie, sans se laisser dicter quelque principe trop arrimé à la foi chrétienne, ou reflétant une perspective d'apophasisme typiquement chrétienne. Ce qui est inconnaissable est incompréhensible, et donc inexprimable de quelque manière que ce soit. Ce qui est absolument inconnaissable demeurera toujours absolument inexprimable. Connaissance et langage sont intrinsèquement liés l'une à l'autre. Le langage est impuissant à circonscrire l'Inconnaissable. S'il n'y avait aucun Inconnaissable, alors tout serait éventuellement connaissable. La quête de sens dans l'existence disparaîtrait. Le principe d'inconnaissabilité radicale de l'Inconnaissable rend possible la quête de sens dans notre existence, et par voie de conséquence, les expériences spirituelles que nous pouvons faire. C'est en raison de ce principe que nous pouvons ébranler le *statu quo* quand il crée et renforce des injustices sociales, culturelles, économiques, politiques et religieuses. Si tout est connaissable, rien ne mérite plus que nous en cherchions le sens. L'apathie s'installe devant toutes les réalités, quelles qu'elles soient. Le spirituel perd alors sa raison d'être, et très certainement son pouvoir subversif de critiquer le réel à partir d'un autre point d'appui que la quotidienneté elle-même. Il faut simplement convenir de ce qui est absolument inconnaissable. Est-ce Dieu ? Si ce n'est pas le cas, qu'est-ce qui aurait la même envergure que la notion d'un dieu, mais qui ne serait pas un dieu, et qui pourtant serait tout aussi inconnaissable que tout dieu, quel qu'il soit ? Est-ce simplement le fondement de l'être, sans référence à quelque dieu que ce soit ? Heidegger croyait que le sens de l'Être ne pouvait être mis en rapport avec quelque fondement de l'être, qui supporterait tous les étants. Car un fondement ne devient accessible qu'en tant que sens, même si ce fondement est lui-même un abîme in-sensé¹⁶⁴. Toute réponse à ces questions portant sur la nature de l'Inconnaissable est nécessairement hasardeuse. L'inconnaissabilité radicale de l'Inconnaissable n'est valide qu'en tant que questionnement philosophique, et donc dans l'impossibilité absolue d'y apporter quelque réponse définitive.

L'Inconnaissable n'exige pas de nous le silence absolu sur ce qu'il est ou ce qu'il n'est pas. L'Inconnaissable ne requiert rien de nous. Mais l'inconnaissabilité radicale de l'Inconnaissable devrait accroître notre sens de l'humilité, et ainsi la reconnaissance de notre ignorance insurmontable quant à la nature véritable de cet Inconnaissable. Tout discours sur l'Inconnaissable est nécessairement risqué. Le grand risque que l'on court en tentant de parler de l'Inconnaissable, c'est de l'enfermer dans un carcan idéologique qui favorise nos intérêts personnels ou les intérêts du groupe auquel nous appartenons.

¹⁶⁴ HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 193-194.

Mais cela ne veut pas dire de nous taire. Nous devons plutôt adopter une prise de parole prudente, ouverte d'esprit et autocritique. L'Inconnaissable peut être Dieu. Mais s'il n'est pas Dieu, qu'est-il ? Le principe unifiant le Cosmos ? La nouvelle spiritualité dans le milieu des affaires aura à définir, à tout le moins, de quel ordre de réalité est constitué l'Inconnaissable. En circonscrivant mieux à quelle réalité renvoie l'Inconnaissable, elle ne le rendra pas plus connaissable, ni même plus compréhensible. Mais elle permettra d'user du langage afin d'exprimer plus clairement ce qui, en lui, est absolument inconnaissable et incompréhensible. La théologie chrétienne apophatique a identifié les attributs divins, l'éternité divine et la Vie Divine en général comme étant absolument inconnaissables et donc incompréhensibles. C'est le même genre de défis qui attend la nouvelle spiritualité en milieu de travail. Car dire quelque chose à propos de l'Inconnaissable (et donc l'Incompréhensible), c'est assumer notre être-de-langage (Hans-Georg Gadamer), notre être-créditeur-de-symboles (Ernst Cassirer). Cela implique de ne jamais abandonner devant l'Indicible (l'Inexprimable). Il faut dire l'Inconnaissable, tout en sachant notre incapacité à dire quoique ce soit qui ne le trahisse pas. Parler de l'Inconnaissable, c'est déjà risquer de le déformer. Levinas¹⁶⁵ appelait « illéité » le double détachement de l'infini, « par rapport à la pensée qui cherche à le thématiser et au langage qui essaie de le tenir dans le Dit » : c'est « la trace de la transcendance¹⁶⁶ ». Mais, nous ne pouvons faire autrement que d'user du langage définissant notre être. Il suffit d'éviter le gouffre des préjugés que nous pouvons, plus ou moins consciemment, entretenir à propos de l'Inconnaissable, des pré-jugements qui reflètent déjà une pré-compréhension (ou compréhension précritique) de la nature de tout ce qui est connu ou inconnu. Selon Jean Grondin¹⁶⁷, nous ne pouvons prétendre que Dieu transcende toute compréhension humaine sans avoir déjà une certaine compréhension de Dieu. L'Inconnaissable ne s'appréhende pas sans une connaissance minimale de ce qu'il est. L'Inconnaissable est la condition ultime de la quête de sens chez l'être humain. Sans l'Inconnaissable, le sens n'est pas « à-venir », mais plutôt un « déjà-là » qui emprisonne l'esprit en lui enlevant l'expression par excellence de sa liberté.

Conclusion

La profanation du spirituel dés-essentialise ses principales composantes que sont le sacré et l'âme, faisant ainsi apparaître la spiritualité comme une commodité, un objet à côté des autres. La nouvelle spiritualité en milieu de travail paraît imbriquée dans un carcan idéologique qu'elle s'est elle-même imposée. D'une part, la nouvelle spiritualité est définie comme étant universelle, intemporelle, inclusive, sans organisation formelle et liée à la source ultime de toute vie, de toute existence et de tout sens.

¹⁶⁵ LEVINAS E., *Autrement qu'être, ou au-delà de l'essence*, Paris, Le livre de poche, 2011, p. 230.

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 247.

¹⁶⁷ GRONDIN J., « Augustine's 'Si comprehendis, non est Deus' – To What Extent is God incomprehensible? », *Analecta Hermeneutica*, vol. 9, 2017, p. 3.

D'autre part, la nouvelle spiritualité en milieu de travail tolère la présence de Dieu, tout en refusant de restreindre la spiritualité à la relation divino-humaine. Le principe d'une Force Supérieure indéfinie lui permet de se tenir à bonne distance de toute absorption possible par les spiritualités théistes. Mais en même temps, elle renvoie les adeptes à accepter soit une redite inutile, soit une opposition insoluble. Si la Force Supérieure n'est qu'un Nom Divin, elle n'a aucun apport particulier dans cette nouvelle spiritualité, puisque le point de référence demeure le même : Dieu, ou la Force Supérieure. Le choix entre Dieu et la Force Supérieure n'est alors qu'une question de sémantique. Une explicitation de la Vie Divine qui s'avère peu utile, en raison de son caractère éminemment indéfini. Pourquoi en faire tout un plat en parlant d'une Force Supérieure, si c'est de Dieu dont il s'agit ? Mais si la Force Supérieure est autre chose que Dieu (et donc nécessairement un non-Dieu), comment peut-elle coexister avec Dieu ? Dieu et la Force Supérieure suivent-ils des voies parallèles dans leur contrôle de l'Univers ? Si ce n'est pas le cas, comment sont-ils en interaction l'un avec l'autre ? La nouvelle spiritualité en milieu de travail semble s'embourber dans des zones si vagues qu'en voulant éviter d'être absorbée par les spiritualités théistes, elle s'absorbe elle-même dans des sables mouvants conceptuels qu'elle s'est imposée elle-même. Le spirituel est profané dès lors qu'il est rabaisé au niveau d'objet disponible, à portée de la main.

La notion de vision du monde pourrait avantageusement être utilisée pour mieux recadrer le sacré tel qu'il est perçu dans la nouvelle spiritualité en milieu de travail. Pour y parvenir, de nombreuses conceptions des visions du monde s'entrechoquent. Pourquoi ne pas revenir à Wilhelm Dilthey (1833-1911), qui avait circonscrit de manière originale les composantes de toute vision du monde ? Dilthey concevait toute vision du monde comme incluant trois composantes : l'évaluation de la vie (à travers nos sentiments, émotions, valeurs et vertus), la conduite de la vie (l'action conduite par la volonté), et les images du monde (la pensée comme terreau des idées et des représentations)¹⁶⁸. Pour Dilthey¹⁶⁹, l'évaluation de la vie définit les repères axiologiques et comportementaux auxquels nous adhérons, et donc les buts auxquels notre volonté est assujettie ; la conduite de la vie renvoie au choix de finalités et des moyens pour les atteindre ; les images du monde constituent des représentations des relations entre les moyens et les finalités. Cependant, Dilthey¹⁷⁰ affirmait que la croyance dans le monde extérieur était une question d'instinct, de volonté et de sensation, et non pas une question de pure représentation. Car l'expérience du soi tout autant que l'expérience des autres sont médiatisées par la volonté. Heidegger¹⁷¹ était en désaccord avec Dilthey

¹⁶⁸ DILTHEY W., *L'édification du monde historique dans les sciences de l'esprit*, Paris, Cerf, 1988, p. 32.

¹⁶⁹ DILTHEY W., *Selected Works. Volume VI – Ethical and World – View Philosophy*, Princeton, Princeton University Press, 2019, p. 260-261, 271-273.

¹⁷⁰ DILTHEY W., *Selected Works. Volume II – Understanding the Human World*, Princeton, Princeton University Press, 2010, p. 13-15, 56.

¹⁷¹ HEIDEGGER M., *Being and Time* (1927), New York, Harper and Row Publishers, 1962, p. 337.

sur deux points particuliers : d'une part, il refusait que l'articulation entre toutes nos expériences de vie puisse nous aider à connaître le sens de notre existence ou même la structure de l'existence ; d'autre part, Heidegger acceptait, comme Dilthey, que les visions du monde soient historiquement enracinées, mais refusait que la vision philosophique soit un type particulier de vision du monde qui vise à atteindre une validité universelle. Dilthey¹⁷² définissait trois types fondamentaux de visions du monde philosophiques : le naturalisme (Démocrite, Lucrèce, Épicure, Hobbes, Comte), l'idéalisme objectif (Héraclite, Spinoza, Leibniz, Goethe, Schelling, Schleiermacher, Hegel, Schopenhauer) et l'idéalisme de la liberté (Cicéron, Kant, Fichte, Bergson, James). Heidegger considérait plutôt que la vision du monde appartient à tout *Dasein*. Dilthey affirmait que l'une des fonctions de la philosophie était de proposer des visions du monde cohérentes et rationnellement fondées. Heidegger ne croyait pas en cette supposée fonction de la philosophie. Il demeure que la structure tripartite de toute vision du monde suggérée par Dilthey peut aider toute personne qui veut clarifier sa vision du monde à y déposer le contenu de sens auquel elle adhère, que ce soit en regard de l'évaluation de la vie, de la conduite de la vie ou des images du monde. Le sacré aura clairement sa place à travers le sentiment de l'infini (évaluation de la vie), dans les manifestations du sacré au cœur de l'activité humaine (conduite de la vie) et dans l'interdépendance des éléments de la réalité – que sont le soi, les autres, la société, la Nature, voire la Réalité Ultime (en tant que manière de nommer l'Inconnaissable) – où la présence du sacré se trouve mise à l'honneur. Un sacré qui n'est pas arrimé à une vision du monde perd de la substance sans laquelle il n'est rien du tout. Car une vision du monde entend représenter tous les types de réalité, qu'il s'agisse du moi, des autres, de la société, du monde, de la nature (ou de l'Univers) ou de Dieu (ou de toute Réalité Ultime). C'est là que le sacré s'insère, au cœur même de ce que cela signifie d'exister.

Une voie de ré-essentialisation du sacré est encore possible, qui permettrait à la nouvelle spiritualité en milieu de travail de se doter de bases philosophiques lui permettant d'acquérir davantage de cohérence conceptuelle. Il suffit d'accepter d'en assumer pleinement les conséquences. En ce qui concerne la vie organisationnelle, il faut éviter les pièges d'une insertion hâtive et inconsidérée de la spiritualité en milieu de travail. Autrement, nous ne récolterons que les effets indésirables d'une spiritualité mal orientée ou d'une absence de sens critique à l'égard des diverses croyances et pratiques religieuses/spirituelles.

¹⁷² DILTHEY W., *Selected Works. Volume VI – Ethical and World – View Philosophy*, Princeton, Princeton University Press, 2019, p. 232-234, 286-291.

Mot de conclusion

Pierre C. NOËL

Le présent ouvrage poursuivait des ambitions épistémologiques relativement aux questions sur les entreprises, les convictions, les cultures, les religions et la spiritualité. Il s'agissait, d'une part, de questionner la place et la fonction effective du religieux et du spirituel dans les entreprises et, à l'inverse, d'interroger ces dernières quant à leur responsabilité sociale ou non à l'égard du religieux et du spirituel. Le travail des personnes ayant contribué au livre a fait ce qu'on pourrait appeler une œuvre exploratoire balisée de laquelle on peut tirer quelques synthèses et des questionnements pour des recherches futures.

La première partie de l'ouvrage, qui aborde des traditions religieuses particulières, permet de tirer des premières observations transversales. Les groupes religieux à l'étude se caractérisent tous par un fort caractère collectiviste et il ressort de cela une corrélation avec la RSE. Plus spécifiquement, le collectivisme semble créer des conditions favorables à l'émergence de la RSE, parce que les entreprises appartenant aux membres de ces groupes se conçoivent dans une responsabilité qui excède largement les actionnaires, pour s'étendre à la communauté coreligionnaire ou humaine. Bien sûr, la responsabilité sociale peut être davantage limitée à la communauté d'appartenance, mais il y a néanmoins une conscience plus grande de l'intendance de la communauté à l'égard des générations futures et de leur lien avec l'environnement naturel. À cet égard, l'exemple de l'Inde et de sa normalisation de la RSE est particulièrement évocateur. Non seulement la conscience de la responsabilité sociale des entreprises est antérieure et plus institutionnalisée que dans bien des pays occidentaux, mais elle s'appuie aussi sur la cosmologie védique qui place l'humain en symbiose avec tout l'univers et, donc, avec toutes les parties prenantes de cet univers.

Dans une autre perspective, on peut observer une parenté étroite entre le groupe religieux lui-même et l'entreprise. Cela est manifeste dans le cas des hutériens, mais c'est aussi visible dans le cas du judaïsme et de l'islam où la communauté religieuse ne semble pas seulement se définir autour du lieu de culte. La solidarité de l'entrepreneur dépasse largement les finalités mercantiles et productrices immédiates de l'entreprise pour épouser l'ensemble de la communauté et ses besoins. Cela entraîne forcément des conséquences très fortes sur la présence de valeurs morales et religieuses au sein de l'entreprise. Aux yeux des grandes corporations mondiales, cette attitude est associée aux entreprises familiales et traditionnelles. Néanmoins, il est légitime de se questionner à savoir si cette solidarité communautaire n'est pas une composante essentielle de la RSE que lesdites corporations doivent parvenir à retrouver. En effet, les corporations

recherchent un équilibre entre le global et le local qui se trouve peut-être dans la prise en compte de l'ancrage communautaire.

Un second nœud de convergences qui ressort des textes est une clarification épistémologique de la triade religion-spiritualité-entreprise. Concernant le couple religion et spiritualité, on retrouve dans les études sur les entreprises la distinction largement reçue entre les deux. La religion serait plus dogmatique et normative et serait nécessairement confessionnelle, ce qui servirait d'argument pour l'exclure. Alors que la spiritualité serait au contraire non doctrinale et ouverte, ce qui en ferait une composante recherchée dans certaines entreprises. Les textes mettent en doute de telles conclusions. D'une part, il semble qu'il faille contester la prégnance de la spiritualité et de la religion sur la RSE, au sens où ces premières pourraient en favoriser le développement et la conscience. La RSE serait un mode de gouvernance par l'efficacité et incarnerait ce que certains appellent une religion managériale. Dans cette perspective, ce n'est pas la religion et la spiritualité qui influenceraient la RSE, mais plutôt l'inverse, à savoir qu'elles sont mises au service de ladite religion managériale. Cette critique d'une instrumentalisation de la spiritualité a été formulée plus d'une fois. On remet en question la finalité poursuivie par exemple dans le modèle entrepreneurial californien où la spiritualité semble asservie à l'utilité de l'entreprise et à sa performance. On critique la définition même de la spiritualité présente dans la littérature managériale. En effet, le spirituel a, historiquement, joué un rôle plus subversif, il a cherché à délier et non à se soumettre à des finalités, qu'elles soient doctrinales ou entrepreneuriales. Selon ces critiques, il y aurait une contradiction fondamentale lorsque la spiritualité est utilisée aux fins de performances de l'entreprise. Par nature, elle serait du côté de l'individu et de sa quête de sens et elle contiendrait en soi le potentiel d'une insoumission à des directives qui l'en éloigne.

Un troisième foyer de convergence se rapporte à de multiples dimensions éthiques et juridiques de la question. De fait, la question de savoir si la RSE est de l'ordre de l'obligation juridique ou de la responsabilité morale est fondamentale. On ne peut pas nier que les droits fondamentaux excèdent et précèdent l'entreprise et, donc, sous cet angle elle a sûrement une obligation juridique par rapport aux identités religieuses et culturelles. Mais le concept de responsabilité semble se déployer fortement aussi sous le concept du devoir et, donc, sous le régime de l'éthique. Dans cette perspective, afin d'étudier la RSE, les présentes analyses invitent à revenir aux travaux de Max Weber, qui distingue entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité. Il conviendrait de mettre en garde les personnes dirigeant des entreprises à partir de leurs convictions religieuses, car une éthique de la conviction omet souvent de prendre en compte les conséquences de ses choix dans l'action pour se satisfaire d'une adéquation aux valeurs supérieures. L'éthique de responsabilité se concentre au contraire sur les conséquences pratiques, ce qui n'exclut pas d'avoir des convictions.

Au plan proprement juridique, plusieurs questionnements fondamentaux surgissent. Il y a, d'une part, la question de savoir s'il est possible de considérer illégitime la référé-

rence à des valeurs et à des principes religieux dans la gestion d'une entreprise. Or, à cet égard, il importerait de distinguer entre les types d'entreprises, à savoir l'entreprise privée ou la corporation publique. Plus profondément, il n'y aurait pas nécessairement une incompatibilité immédiate entre les valeurs religieuses et la gestion de l'entreprise. Une valeur religieuse pourrait être tout à fait légitime pour inspirer une décision managériale. Dans une autre perspective, plusieurs textes contestent la nécessaire neutralité ou la laïcité de l'entreprise. Si la tendance spontanée consiste à affirmer que la laïcité s'applique de la même manière dans l'entreprise que dans les organisations gouvernementales, les analyses en montrent la complexité normative et managériale. Il y a depuis peu une multiplication des décisions des tribunaux en la matière, mais il en ressort l'impression d'une jurisprudence qui n'est pas encore systématisée et complète.

Cela étant dit, les analyses réalisées dans cet ouvrage contribuent, selon nous, à ouvrir un questionnement plus globalisant sur la responsabilité des entreprises à l'égard des religions, voire du religieux, et des cultures. Elles permettent l'identification de questionnements futurs.

Remerciements

Cette publication s'inscrit dans le cadre d'un projet de coopération interuniversitaire UCLouvain – Université de Sherbrooke, sous la convention FAI TEC 14/05 de l'UCLouvain, et a bénéficié du soutien de l'Institut de recherche RSCS – Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés. Le projet a aussi bénéficié du soutien financier du Centre de recherche Société, Droit et Religions de l'Université de Sherbrooke.

Merci également aux partenaires de l'Université de Sherbrooke qui ont été impliqués dans l'organisation du colloque duquel découle cette publication : le Centre d'études du religieux contemporain, le Centre Lemaire en gestion responsable, la Faculté de droit, l'École de gestion et le vice-rectorat à la recherche et aux études supérieures.

Les directeurs de la publication souhaitent aussi remercier toutes les personnes qui ont contribué, d'une façon ou d'une autre, à ce projet. Un merci particulier à Catherine Fournier, qui était députée de la circonscription Marie-Victorin à l'Assemblée nationale du Québec lorsque le colloque duquel découle cette publication a été tenu, en juin 2019.

Un merci chaleureux est adressé aux contributeurs et contributrices de l'ouvrage. Sans vous, ce projet n'aurait pu se concrétiser.

Des remerciements sont également adressés à Ghislaine Moucharte pour la mise en page et la relecture.

Présentation des auteurs

Puneet K. BINDLISH is an assistant professor of Hindu Spirituality and Society at the Faculty of Religion and Theology in Vrije Universiteit, Amsterdam. Holding a Ph.D. in management, he conducted research on organisational behavior, spirituality and entrepreneurship, and methodology. He was a visiting faculty member in Nyenrode Business Universiteit (Netherland) and in the Indian Institute of Technology (India). He also worked as a consultant for various organisations, and he has been an active contributor to the Praan Group. His main publications are about the relations between Indian spiritual traditions and entrepreneurship, integrative intelligence, and leadership. He has taught courses based on Hindu knowledge traditions and published extensively on contemporary applications of Hindu scriptural wisdom. He co-founded the concept of Integrative Intelligence based on Hindu wisdom.

Martine BRASSEUR est professeure des Universités à l'Université Paris Descartes (France). Elle est rattachée au Centre d'études en droit des affaires et gestion (CEDAG), où elle est responsable de l'axe Management, Éthique, Innovation et Société. Elle est directrice de publication et rédactrice en chef de la revue *RIMHE, Revue Interdisciplinaire, Management, Homme et Entreprise*. Cofondatrice de l'association académique ARIMHE, elle a mis en place une bourse de recherche annuelle pour soutenir les projets de recherche portant sur un management humaniste des entreprises.

Rabbi Dr. Reuven P. BULKA CM (1944-2021) was a Canadian rabbi, writer, broadcaster, and activist. He was the spiritual leader of Congregation Machzikei Hadas in Ottawa from 1967, first as Rabbi and then as Rabbi Emeritus, and served as co-president of the Canadian Jewish Congress from 2007 to 2009. Bulka's work with Kind Canada led to recognition the third week of February in each and every year as "Kindness Week" in Canada. He received his rabbinic ordination from the Rabbi Jacob Joseph Rabbinical Seminary in 1965, and was granted a Bachelor of Arts degree in Philosophy from the City College of the City University of New York the same year. He briefly served as Associate Rabbi at Congregation K'hal Adas Yeshurun in The Bronx, before becoming Rabbi of Congregation Machzikei Hadas in Ottawa in 1967. He received M.A. and Ph.D. degrees from the University of Ottawa in 1969 and 1971 respectively, concentrating on the logotherapy of Viktor Frankl.

Louis-Léon CHRISTIANS, docteur en droit et docteur en droit canonique, est professeur à l'Université catholique de Louvain où il est titulaire de la Chaire Droit et religions. Depuis 2013, il est président de l'Institut interdisciplinaire de recherche « Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés » qui regroupe à l'UCLouvain plus d'une

centaine de chercheurs en sciences des religions et théologie. De 1999 à 2012, il a été désigné par le Parlement belge comme un des huit membres experts du Centre fédéral belge d'information et d'avis sur les organisations sectaires nuisibles. En 2014, il a été désigné par le Parlement belge comme un des administrateurs du Centre interfédéral belge pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme et les discriminations.

Xavier DELGRANGE est magistrat au Conseil d'État de Belgique où il dirige une section de législation de l'auditorat. Il enseigne le droit constitutionnel et les droits de l'homme à l'Université Saint-Louis – Bruxelles, notamment au travers du cours « Justice & Politique ». Il enseigne également le droit de l'enseignement à l'Université libre de Bruxelles et la neutralité de l'enseignement à l'Université catholique de Louvain. Membre du Centre Interdisciplinaire de Recherches Constitutionnelles de l'Université Saint-Louis – Bruxelles (le CIRC), et du Centre de recherche Société, droit et religions de l'Université de Sherbrooke (le SoDRUS), ses principaux champs de recherche sont le droit constitutionnel institutionnel (notamment la répartition des compétences dans le fédéralisme belge), le rôle du juge (méthodes d'interprétation, nature et expression de son indépendance...) et les droits de l'homme (particulièrement le droit de l'enseignement et l'appréhension de la diversité culturelle par le droit : neutralité/laïcité, expression du religieux...).

Michel DION est professeur titulaire à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke (Québec, Canada). Il est titulaire de la Chaire de recherches en intégrité financière CIBC. Il a, entre autres, publié : *Confucianisme et leadership*, Montréal, Éditions Fides, 2013 ; *Éthique économique et croyances religieuses en Islam*, Montréal, Éditions Fides, 2011 ; *Bouddhisme et leadership*, Montréal, Éditions Fides, 2008 (préface de Robert A.F. Thurman).

Sophie IZOARD-ALLAUX est chercheure à l'Institut Religions Cultures Spiritualités et Sociétés de l'Université catholique de Louvain. Juriste, diplômée du Collège d'Europe de Bruges, elle s'est spécialisée par la suite dans la politique européenne sociale et de l'emploi. Elle vient d'achever une thèse de doctorat en théologie autour de l'intégration de la spiritualité dans l'entreprise contemporaine, et collabore actuellement à la Chaire Sens et Travail de l'ICAM à Lille. Elle a contribué à divers ouvrages collectifs portant sur cette thématique, nourrissant le souci d'établir un dialogue universitaire entre la théologie et d'autres disciplines fort éloignées les unes des autres, comme le droit, le management, l'éthique, ou encore les sciences des religions.

Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE est docteur en Études du religieux contemporain. Professeur associé au Centre d'études du religieux contemporain de l'Université de Sherbrooke, il est aussi coordonnateur et chercheur partenaire au Centre de recherche Société, Droit et Religions de cette même Université. Il est l'auteur de l'ouvrage *Quatre essais d'anthropologie des religions*, publié aux Presses de l'Université Laval (2022). Ses travaux de recherche ont aussi été publiés dans de nombreuses revues scientifiques, dont *Théologiques*, *Studies in Religion/Sciences religieuses*, la *Revue de droit de l'Uni-*

versité de Sherbrooke, la *Revue canadienne de l'éducation*, la *Revue générale de droit* et la *Revue canadienne de sociologie*.

Walter LESCH est professeur d'éthique à l'Université catholique de Louvain. Il y enseigne à la Faculté de théologie et d'études des religions et à l'École de philosophie. Il s'intéresse à l'interface du discours théologique et de la culture séculière et travaille sur des aspects éthiques de la migration, de l'intégration européenne, des mouvements populistes, la justice de genre et les rapports entre religions et médias. Ses recherches dans le cadre de l'Institut RSCS portent notamment sur l'éthique politique, sur les rapports entre éthique et esthétique et sur l'épistémologie des études sur les religions. Ses publications récentes (en langue allemande) sont consacrées à l'éthique politique dans le contexte européen (*Europa – Migration – Populismus. Aktuelle Spannungsfelder politischer Ethik*, 2022) et aux questions d'éthique médicale dans le cinéma (comme co-directeur : *Fragen von Leben und Tod. Medizin und Ethik im Film*, 2022).

Sharda S. NANDRAM is a psychologist and economist. She is full professor at Nyenrode Business University and full professor of Hindu Spirituality and Society at Vrije Universiteit, Amsterdam. She is also a consultant and a co-founder of Praan Group and co-founder of the concept of Integrative Intelligence. She also founded the Integrating Simplification Theory. She has more than three decades of academic, consulting, and entrepreneurial experience in the healthcare, accountancy, banking, and insurance, public-service, education, and sports sectors. She has earned two bachelors and two masters (one in Psychology and the other in Economics, both at the University of Amsterdam). She has also earned her PhD in Social Sciences at the Vrije University at Amsterdam.

Pierre C. NOËL. Professeur régulier à l'Université de Sherbrooke (2002) au Centre d'Études du Religieux contemporain et au Département de Management de l'École de Gestion. Ph.D. Théologie, Université Laval, postdoctorat en droit des religions à la Katholieke Universiteit Leuven en Belgique. Publications et recherches scientifiques sur la modélisation de la gestion juridique de la diversité religieuse en contexte séculier. Recherches actuelles sur la modélisation de la gestion de la diversité religieuse et culturelle dans les entreprises.

Baptiste RAPPIN est titulaire d'un diplôme d'école supérieure de commerce (SKEMA Business School), d'un Diplôme d'Études Approfondies en Philosophie et Histoire des Idées, d'un doctorat et d'une habilitation à diriger les recherches en Sciences de Gestion. Il a rejoint l'IAE Metz School of Management en 2010. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages et articles consacrés à une analyse philosophique du management.

Jamel STAMBOULI est titulaire d'un doctorat en management de HEC Montréal. Ses intérêts de recherche actuels touchent l'entrepreneuriat immigrant, l'entrepreneuriat social, la responsabilité sociale des entreprises et le développement et la gestion des organisations d'économie sociale et solidaire. Il explore également les questions de diversité et d'inclusion dans les organisations. Plusieurs de ses écrits ont été publiés sous forme d'articles, d'actes de conférences, de rapports et de chapitres de livres. Par

ailleurs, il a une expérience professionnelle dans l'industrie et il a été consultant auprès d'organismes nationaux et internationaux. Il a aussi agi comme accompagnateur au profit de plusieurs entrepreneur(e)s.

Léopold VANBELLINGEN est docteur en droit, chercheur postdoctoral à la Chaire de droit des religions, au sein de l'Institut *Religions, Spiritualités, Cultures, Sociétés* de l'UCLouvain (Belgique). Sa thèse, réalisée sous la direction du Pr. Louis-Léon Christians, porte sur le recours à la notion de neutralité par certains employeurs et sur la compatibilité de cette neutralité avec le droit européen de la liberté de religion et de la non-discrimination. En tant que membre de la Chaire de droit des religions, il contribue également aux activités de cette dernière sur les thématiques en lien avec les relations Églises-État et l'expression des convictions dans l'espace public. Léopold Vanbellinghen est par ailleurs chargé de recherche à l'Institut Européen de Bioéthique à Bruxelles.

Arundhati VIRMANI est historienne, actuellement chercheuse à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Centre Norbert Elias, Marseille. Elle est diplômée de l'Université de la Sorbonne (doctorat, 1981). Elle a été Lecturer, puis Reader à Delhi University, département d'histoire, maître de conférence invitée à l'Université de Bordeaux Montaigne. Elle a enseigné à l'Université d'Aix-Marseille et à Marseille Business School. Elle a été Fellow de la Canon Chair en Business Ethics, de Rennes School of Business. Ses travaux, consacrés au monde indien, se situent à la croisée de différents domaines : l'histoire politique de la colonisation à l'indépendance, les liens entre la religion et l'État, les cultures entrepreneuriales. Elle a été à plusieurs reprises chercheuse invitée dans divers établissements universitaires en Inde (Visiting Fellow à l'Institute of Advanced Studies, Shimla, Ambedkar University, Delhi). Elle est entre autres l'auteure de *L'Inde une puissance en mutation* (Paris, La documentation française, 2001), *Un britannique au cœur du Raj* (Paris, Autrement, 2001), *A National flag for India. Rituals, Nationalism and the Politics of Sentiment* (Delhi, Permanent Black, 2008), *Atlas Historique de l'Inde* (Paris, Autrement, 2012), *Les Indiens. Voix multiples* (Paris, Ateliers Henry Dougier, 2015). Elle a récemment édité *Political Aesthetics. Culture, Critique and the Everyday* (Londres, Routledge, 2015).

Table des matières

Introduction

Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE et Pierre C. NOËL	7
---	---

PREMIÈRE PARTIE RSE ET APPARTENANCES RELIGIEUSES

Corporate Responsibility in Jewish Law

Rabbi Dr. Reuven P. BULKA	23
Judaism as a corporate entity	23
The legal system	24
The kosher food challenge	26
The life challenge	26
A unique corporation	28
A corporation within the corporation	29
Concluding observation	29
Selective bibliography	30

Entreprises et responsabilité sociale chez les anabaptistes

Raphaël Mathieu LEGAULT-LABERGE	31
Appartenance religieuse et RSE	33
L'appartenance religieuse	33
La responsabilité des entreprises et des organisations	35
RSO et relations intracommunautaires chez les anabaptistes	38
Les amish	38
Les huttériens	43
Les mennonites	47
RSO et relations extracommunautaires chez les anabaptistes	50
Les amish	51
Les huttériens	54
Les mennonites	59
Discussion et conclusion	64

Repenser la responsabilité sociale des entreprises à travers le prisme de l'islam

Jamel STAMBOULI	69
La religion comme source de sens	70
La religion et le monde des entreprises	72

L'islam et la responsabilité sociale des entreprises	75
Le déploiement de pratiques éthiques et responsables par des entrepreneurs musulmans	82
Conclusion	85

*La responsabilité sociale des entreprises dans une perspective hindoue :
un regard critique*

Arundhati VIRMANI	87
Une perspective hindoue de la RSE	88
Traditions hindoues ou éthique occidentale ?	93
La sécularisation de la RSE	96
Diaspora indienne, petits entrepreneurs et RSE	100
Conclusion	105

DEUXIÈME PARTIE

CHAMPS D'APPLICATIONS DE LA RSE AU RELIGIEUX

L'entreprise neutre face à ses responsabilités vis-à-vis de la religion

Léopold VANBELLINGEN	109
Modèles de mise en œuvre de la RSE et de la neutralité d'entreprise	111
Dimension interne et externe de la RSE et de la neutralité	111
Dimension interne de la RSE	111
Dimension externe de la RSE	112
Dimension interne de la neutralité	114
Dimension externe de la neutralité	114
Approche instrumentale et idéologique de la RSE et de la neutralité	114
Approche instrumentale de la RSE	115
Approche idéologique de la RSE	115
Approche instrumentale de la neutralité	116
Approche idéologique de la neutralité	117
Quatre hypothèses d'entreprise neutre du point de vue de la RSE	117
La neutralité au service du bon fonctionnement de l'entreprise	118
Neutralité interne et instrumentale	118
Illustrations : <i>Baby Loup</i> et l'art. L13212-1 du Code français du travail	118
Neutralité et démocratie interne	119
La neutralité au service de l'image de marque de l'entreprise	120
Neutralité externe et instrumentale	120
Illustrations : Achbita et Bougnaoui	121
Neutralité et inclusion sociale	122

La neutralité de l'État privatisée	122
Neutralité externe et idéologique	122
Illustrations : CPAM et PSE	123
Privatisation de la neutralité, étatisation de la RSE	124
La neutralité comme tendance de l'entreprise	124
Neutralité interne et idéologique	124
Illustrations : <i>Baby Loup</i> et McFarlane	125
La tendance neutre comme mission de l'entreprise	126
Conclusion	127
 <i>Les dilemmes éthiques face au fait religieux en entreprise : la diversité et la laïcité comme valeurs managériales en tension</i>	
Martine BRASSEUR	129
Les dilemmes éthiques des managers socialement responsables face au fait religieux en entreprise	129
Les types de conceptions de l'autonomie comme grille d'intelligibilité	132
Conclusion	136
 <i>La laïcité dans l'entreprise aux yeux de la jurisprudence européenne</i>	
Xavier DELGRANGE	139
L'entreprise laïque ou neutre par conviction	140
La tendance, pour quelle entreprise ?	140
Laïcité politique et laïcité philosophique	149
L'entreprise philosophiquement laïque, une entreprise de tendance	152
L'entreprise neutre par stratégie commerciale ou managériale	156
Les directives « anti-discrimination » ne discriminent pas entre le privé et le public	156
L'entreprise neutre par souci commercial	162
L'entreprise neutre par souci managérial	164
Pour conclure	169
 <i>Spirituality's Breath in Silicon Valley: From Efficiency to Vulnerability</i>	
Sophie IZOARD-ALLAUX	173
From hedonization to hero-worshipping	175
The spirituality as a powerful tool to build corporate identity	175
The enlightenment engineering: Silicon Valley's "we can solve everything"	176
Promoting mystic perspectives: spiritual gifts for selfish gain, or to manipulate compliance?	176
The illusion of spiritual corporate achievement	178

Impact on leadership studies	180
Perils and illusions of a “divine” leadership	180
Diagnosis: the paradox of leadership	183
The benefits of reconnecting ethics and spirituality	184
Spiritual leadership: back to reality	184
Confrontation with vulnerability	186
The courage to be: prophet rather than hero	189
A servant and prophetic leader	189
Conclusion	190

*Éthique et spiritualité en entreprise :
quand droit et religion se déformalisent*

Louis-Léon CHRISTIANS	193
Spiritualité et déformalisation du religieux	195
Spiritualité et déformalisation de la norme	198
Conclusion : le management entre droit comme raison publique et spiritualité comme communauté éthique ?	201

TROISIÈME PARTIE
PHILOSOPHIE DE LA RSE ET RELIGION

*Integrative Intelligence and Spirituality through Self-Management
in Technology-led VUCA Contexts*

Sharda S. NANDRAM and Puneet K. BINDLISH	205
The Concept of Integrative Intelligence	208
M-Model for Integrative Intelligent Organizations	211
The Case of Buurtzorg Nederland	215
Company Background	215
Negotiating the Relationship between Humanity and Bureaucracy: Integrative Intelligence through the M-model	215
Conclusion	219

La religion managériale

*Où il est établi que la RSE n'est autre qu'une technique de
conversion des religions à l'Évangile de l'Efficacité*

Baptiste RAPPIN	221
Notre positionnement, sa raison d'être et ses enjeux	222
Principes généraux de l'anthropologie dogmatique	224
Le monument romano-canonique	225
L'industrialisme comme « Nouveau Christianisme »	227

La religion managériale	230
Le management scientifique et la religion des Amis	230
La cybernétique, l'entropie et le spectre du Maharal de Prague	231
La société digitale et le Nouvel Âge	234
La force d'un universalisme mou	236
Sortie : à propos de la notion de « responsabilité sociale »	238
 <i>Décisions managériales et convictions religieuses : une analyse greenawaltienne</i>	
Pierre C. NOËL	241
Présentation du cas à l'étude	242
Le devoir de neutralité des entreprises	242
Modèles organisationnels et perception de la neutralité	247
Décisions managériales et convictions religieuses	249
Le pourquoi	250
Le quand et le comment	252
L'employé face à l'usage de coercition en matière religieuse	254
Conclusion	256
 <i>Les convictions dans la responsabilité sociale des entreprises. Variations sur un thème wébérien</i>	
Walter LESCH	259
L'idéal d'une responsabilité sociale de l'entreprise	262
Le cas d'une initiative populaire en Suisse	265
Weber : la responsabilité et la conviction	266
Ricœur : critique et conviction	269
Convictions et gestion	270
Conclusion	272
 <i>Le masque du spirituel dans la sphère économique</i>	
Michel DION	273
La profanation du spirituel comme dés-essentialisation du sacré	278
La pseudo-âme d'une organisation	284
La spiritualité comme commodité	287
L'incapacité de saisir l'essence du spirituel	291
La ré-essentialisation du sacré au cœur de la nouvelle spiritualité : diverses possibilités d'ancrage philosophique et théologique	301
Ouvrir la spiritualité profanée au questionnement sur l'angoisse d'exister	302
Revisiter le caractère spirituel de l'être humain	305

Reconnaître les implications de l'inconnaissabilité insurmontable de l'Inconnaissable	307
L'Inconnaissable dans le bouddhisme tibétain (lignée Kagyü)	308
L'Inconnaissable dans la Tradition chrétienne	310
Conclusion	314
<i>Mot de conclusion</i>	
Pierre C. NOËL	317
Remerciements	321
Présentation des auteurs	323
Table des matières	327

LA COLLECTION « RELIGIO » ABORDE LES QUESTIONS RELATIVES AUX RELIGIONS ET SPIRITUALITÉS EN FAVORISANT UN DIALOGUE ENTRE LES SCIENCES THÉOLOGIQUES (DOGMATIQUE, DROIT CANON, EXÉGÈSE, FONDAMENTALE, ÉTHIQUE, LITURGIQUE ET PRATIQUE) ET LES SCIENCES DES RELIGIONS (ANTHROPOLOGIE, ART, DROIT, HISTOIRE, PHILOSOPHIE, PSYCHOLOGIE, SOCIOLOGIE). LA COLLECTION OUVRE UN ESPACE À LA PRISE EN COMPTE DES QUESTIONS RELIGIEUSES DANS LE MONDE CONTEMPORAIN. ELLE VISE UN PUBLIC UNIVERSITAIRE ET PLURIDISCIPLINAIRE, CURIEUX ET OUVERT.

RELI
GIO

L'OUVRAGE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut-elle parvenir à prendre en considération les cultures, les religions et les convictions ? Les interrogations soulevées à ce propos sont ici abordées de deux façons : du point de vue des cultures et des religions, et du point de vue des entreprises.

La première partie de l'ouvrage aborde divers points de vue de traditions religieuses et spirituelles à l'égard de la RSE (judaïsme, christianisme, islam, hindouisme). La deuxième partie s'intéresse aux champs d'application de la RSE en lien avec les cultures, les religions et les convictions. La troisième partie adopte un ton plus philosophique et cherche à cerner les principes et les fondements de la RSE dans les liens qu'elle maintient avec les traditions religieuses et les convictions.

Avec les contributions de Puneet K. Bindlish, Martine Brasseur, Reuven P. Bulka, Louis-Léon Christians, Xavier Delgrange, Michel Dion, Sophie Izoard-Allaux, Raphaël Mathieu Legault-Laberge, Walter Lesch, Sharda S. Nandram, Pierre C. Noël, Baptiste Rappin, Jamel Stambouli, Léopold Vanbellinghen et Arundhati Virmani

