



**HAL**  
open science

# Islam et entreprise. Référent divergeant et rationalités contestataires,

Brahim Labari

► **To cite this version:**

Brahim Labari. Islam et entreprise. Référent divergeant et rationalités contestataires,. Mandrágora , 2011. hal-03242004

**HAL Id: hal-03242004**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03242004v1>**

Submitted on 29 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **ISLAM ET ENTREPRISE : RÉFÉRENT DIVERGEANT ET RATIONALITÉS CONTESTATAIRES**

Revue internationale **Mandrágora**, Université Methodiste de São Paulo, Brésil, v.17. n. 17,  
2011, p. 83-97

**Brahim LABARI**

**Professeur de Sociologie**

**Université d'Agadir**

### **Résumé**

L'article rend compte de l'utilisation ambivalente du référent islamique au sein des entreprises délocalisées au Maroc. D'une part la direction de l'entreprise tente d'aliéner les ouvrières par l'invocation de l'islam comme religion de l'ordre, les exhortant au travail présenté comme acte de la foi. De l'autre, les ouvrières investissent la religion musulmane en tant que philosophie de vie pour « se protéger » des aléas de la vie professionnelle (précarité de leur statut et imprévisibilité de leur condition). Cette divergence est un élément structurant de la vie de l'entreprise délocalisée. Il reste que la régulation islamique au travail peut déboucher sur des rationalités contestataires développées par les ouvrières conscientes de la vulnérabilité de leur « condition de classe » en devenir.

**Mots clés** : Islam – Entreprise – Travail – Intéressement – Régulation – Contestation

### **Abstract**

This article reports the ambivalent use of Islamic referent within companies relocated to Morocco. On the one hand, the direction of the company tries to alienate the workers by the invocation of Islam as the religion of order, exhorting them to the work presented as an act of faith. On the other hand, workers "invest" Islamic religion as a philosophy of life to "protect

themselves" from hazards of life (their precarious status and unpredictability of their condition). This divergence is a structuring element of the life of the relocated company. Still, Islamic regulation in the work can lead to dissenting rationalities developed by workers aware of vulnerability of their condition of class.

**Key words:** Islam- Company – Work – Profit – Regulation - Dissent

Islã e empresa : referencial divergente e racionalidades contestatórias

Resumo:

O artigo dá conta da utilização ambivalente do referencial islâmico no seio de empresas deslocalizadas para o Marrocos. Por um lado, a direção da empresa procura alienar as operárias pela invocação do Islã como religião da ordem, exortando-as ao trabalho apresentado como ato da fé. Por outro lado, as operárias empregam a religião muçulmana enquanto filosofia de vida para “se proteger” dos imprevistos da vida profissional (precariedade do seu estatuto e imprevisibilidade da sua condição). Essa divergência é um elemento estruturante da vida da empresa transferida. Resulta daí que a regulação no trabalho pode conduzir ao desenvolvimento de racionalidades contestatórias pelas operárias conscientes da vulnerabilidade da sua “condição de classe”.

Palavras- chave: Islã, Empresa, Trabalho, Lucro, Regulação, Contestação.

## **Introduction**

Cet article tente d'identifier et d'approfondir les modes d'utilisation du référent islamique par les entreprises françaises délocalisées au Maroc dans le cadre de leur fonctionnement et mode de gestion de la main-d'œuvre, essentiellement féminine. Nous montrerons sur un plan empirique (Labari, 2007) comment ce rapport se traduit dans le contexte de l'entreprise délocalisée. L'enquête sociologique menée dans le cadre de nos investigations a visé deux entreprises françaises du secteur de l'habillement, une implantée à Casablanca et l'autre à Agadir. Elles comportent chacune moins d'une centaine d'ouvrières d'atelier et exportent leur production (des vestes et des chemises) vers l'Europe. L'entreprise casablancaise qui nous occupe ici est délocalisée au quartier industriel de *Aïn Sbaa* depuis 1989. Dans cette dernière, un trait régulier s'impose à l'observation et ressort avec acuité : l'appropriation par la direction des figures religieuses essentiellement sous forme de credos et de slogans. Le dispositif de mise à contribution du référent islamique en milieu de travail entend aliéner le travailleur par le croyant, les deux étant postulés comme indissociables. Cette politique n'est ni tacite ni réglementée, elle est inspirée par la volonté de contrôle des salariés au moyen de la présentation de l'entreprise comme conforme à l'idéal islamique (D'Iribarne, 1996). De leur côté, les ouvrières marocaines ne manquent pas de développer des résistances au travail puisées dans le registre islamique (port du Hidjab, appropriation du lieu du travail par la mobilisation d'une subjectivité individuelle, encens et gri-gri ralentissement des rythmes pendant le Ramadan,...contestation des primes). Enfin l'analyse d'un incident devenu crise révèle le choc de deux imaginaires : celui du patron qui soupçonne ses adjoints de comploter au nom de l'Islam pour l'affaiblir et celui des travailleurs qui le soupçonne de vouloir pervertir l'islam).

## **LE REFERENT ISLAMIQUE : MODE DE REGULATION PROBLEMATIQUE**

L'incessant recours à la religion musulmane caractérise l'entreprise délocalisée dans la régulation du travail. Le référent islamique est constamment utilisé à des fins managériales : tantôt il est enveloppé dans les « slogans » prônant le travail comme un acte de foi, tantôt il tient lieu de politique d'intéressement à l'entreprise, tantôt encore il est pris en compte dans le fonctionnement de l'entreprise (horaires nationaux lors du mois du Ramadan, respect des fêtes religieuses). Le recours aux notions issues de l'exégèse religieuse éclaire l'interpénétration entre le système de valeurs véhiculé par la religion musulmane et l'organisation du travail. Ce type de démarche n'est jamais en soi suffisant tant il est vrai que « *discerner une allusion, comprendre une plaisanterie n'est pas atteindre une communion* » (Geertz, 1979 : p. 90).

### **Ethique islamique et travail : aspects théoriques**

L'œuvre de M. Weber a amplement creusé l'hypothèse d'une articulation entre éthique calviniste et esprit du capitalisme. Mais ce sociologue, s'inspirant d'Ibn Khaldun dans son approche, vilipende l'islam : frein à l'émancipation économique, son esprit « spécifiquement féodal » serait à l'origine « *d'une société fondée sur les ordres, l'esclavage, le servage, la domestication de la femme. La recherche individuelle du salut et le mysticisme sont étrangers à l'islamisme primitif. Richesse, pouvoir, honneur sont les promesses de l'islam primitif pour le monde d'ici-bas, des processus qui s'adressent à des soldats* » (Weber, 1971 : p. 625 et s).

Ce point de vue ne saurait supplanter la complexité d'une religion née pour « civiliser » un ordre social marqué par la *Jahilia'* (ignorance qui caractérise la période préislamique) toujours est-il que si l'interprétation chrétienne de la bible pointe le travail comme une

malédiction faite de souffrance<sup>1</sup>, l'islam prône la nécessité du travail « productif ». Travailler, produire sans tricher, relève d'une observance islamique récompensée en *hassanats* (Les bonnes actions comptabilisées pour accéder au paradis). Parce qu'il est *dine oua dounia* (religion d'ici-bas et de l'au-delà), l'islam a une visée globalisante de la régulation de la vie en société allant des institutions (entreprise, école...), à la sphère de l'intime et de la vie privée. Un *Hadith* fameux précise que le croyant doit travailler pour son bien-être terrestre comme s'il allait devenir éternel et simultanément pour le salut céleste comme s'il allait mourir demain. Certes le pauvre doit se résigner à sa condition tout en sachant que son « *salut interviendra quand Dieu le décidera* », toutefois la pauvreté ne saurait tendre au « *droit à la paresse* » ; l'éthique islamique, à l'instar de l'éthique protestante, loue la réussite économique comme une élection divine, un signe d'Allah. L'imaginaire populaire regorge d'admiration pour celui qui entreprend, réussit et gagne en respectabilité: « *Dieu a aidé tel* », « *Tel a bénéficié de la Rida (bénédiction) de ses parents* », « *Tel autre est un protégé de Dieu* ». Une telle adulation a pour condition le respect du licite ( *halal*), ce que l'exégèse religieuse admet et « sacralise » ; à l'inverse, pratiquer l'usure, travailler dans un bar ou dans un abattoir de porc relève de l'illicite et du condamnable et ne saurait procurer de véritable satisfaction. L'exégèse islamique exhorte au travail productif (matériellement ou intellectuellement) tandis que l'économie spéculative est bannie comme relevant de la *Ribat* (illicite).

---

<sup>1</sup> « Parce que vous avez écouté la voix de votre femme, et que vous avez mangé du fruit de l'arbre dont je vous ai défendu de manger, la terre sera maudite à cause de ce que vous avez fait, et vous n'en tirerez de quoi vous nourrir pendant toute votre vie qu'avec beaucoup de travail »

## **LE REFERENT ISLAMIQUE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE**

### **Les différentes manifestations du référent islamique au sein de l'entreprise française**

#### **La sakhara**

Qu'en est-il alors du travail dans une entreprise française ? Travailler au service d'un étranger non musulman ne relève pas d'un rapport illicite, mais de la *sakhara* ; c'est-à-dire d'un Dieu entremetteur qui met à disposition les êtres humains, indépendamment de leur religion, les uns au service des autres. Ce concept islamique justifie les rapports économiques par l'invocation d'un Dieu transcendantal, arbitre et donateur.

#### **S'accommoder des emblèmes nationaux**

A l'entrée de l'entreprise, le visiteur remarquera le portrait du Roi accroché à l'accueil comme pour rappeler l'allégeance au commandeur des croyants. Néanmoins, les patrons français interrogés soulignent la prééminence du cadre national sur l'extraterritorialité d'une entité étrangère : le respect de la loi marocaine et de la religion musulmane, les autorités l'ont conseillé, le patronage du roi est un critère qui « *nous met sur le bon rail* ». Tels sont les motifs avancés par la direction.

#### **La politique d'intéressement d'inspiration islamique**

Dans son sens premier, l'intéressement est une politique destinée à inciter les salariés à s'investir plus et mieux dans leur travail afin de rendre l'entreprise plus performante. La politique d'intéressement mise en œuvre dans l'entreprise casablancaise s'appuie largement sur les recettes islamiques, inspirée par la volonté de contrôle des salariées au moyen de la présentation de l'entreprise comme conforme à l'idéal islamique. La religion sert de recette et d'univers de sens susceptible de converger vers « les démarches de qualité totale » en faisant de l'islamité des travailleurs le fer de lance de la stratégie de l'entreprise. Pour Philippe d'Iribarne, la réactivation du référent islamique par la direction, stimule le travail et accroît la rentabilité. *Le TQM (Total quality management), même étranger à la culture marocaine, sert de catalyseur en opérant une rupture avec le cadre*

*traditionnel des comportements professionnels. La rigueur au travail, l'idée de l'utilité aux autres, la cohérence comportementale, la valorisation du travail de chacun par opposition à l'anonymat, l'instauration d'un climat de confiance, la recherche de l'excellence, érigée en vecteur de mobilisation<sup>2</sup> sont autant de traits caractérisant le TQM. En outre la transparence et le bannissement du mensonge, le charisme du directeur sur le modèle maraboutique, c'est-à-dire « fort et modeste », le respect de la hiérarchie et la chasteté s'appuient sur des préceptes islamiques ». (D'Iribarne, 1996 : p.26).*

Une telle interprétation dissimule un tour de passe passe : le salut céleste de tous se confondrait avec le salut de l'entreprise, les préceptes islamiques venant masquer la logique du profit.

### **L'exhortation au travail : entre le sacré et le profane**

Dans le cadre de l'entreprise casablancaise le slogan profane le plus en vue dans l'atelier en appelle à la mobilisation de tout le groupe dans le respect de la hiérarchie.

*Droit de parole* ⇔ ⇔ *Efficacité groupe* ⇔ ⇔ *Formation action*

⇓

*Fierté réalisation* ⇔ ⇔ *contact chef*

En l'occurrence, la fierté de la réalisation de l'ouvrière entre en osmose avec le chef (homme) ; bien que le contenu de l'affichage soit profane il ne va pas sans se référer à une société locale hautement patriarcale, où le chef serait pourvoyeur de satisfaction et une sorte de génie bienveillant stimulant le rendement de chacune.

---

<sup>2</sup> « Si Sgs-Thomson est arrivée à obtenir de tels changements de comportement, c'est que l'entreprise a appliqué de manière cohérente les recettes, bien connues, qui ont fait le succès des entreprises « excellentes » », (D'Iribarne, 1996 : p.22).

## **Des credos à caractère islamique**

Paradoxe notable : les femmes auxquelles sont destinés l'ensemble des slogans sont pour la plupart analphabètes. Aussi les traducteurs, chefs d'atelier, jouent-ils les professeurs en s'arrêtant avec insistance sur les slogans à contenu religieux.

*« Travailler est une partie intégrante de la foi » ;*

*« Celui qui travaille pour être utile aux autres, sa place est réservée au paradis »*

*« La propreté et la qualité sont actes de foi »*

L'appropriation par la direction des figures religieuses essentiellement sous forme de credos et de slogans (Versets coraniques, Hadiths) sont autant d'allusions au bien-fondé du travail. Le dispositif de mise à contribution du référent islamique en milieu de travail entend aliéner le travailleur par le croyant, les deux étant postulés comme indissociables.

## **Les récompenses**

### **Les primes de distinction à caractère profane**

Le noyau central du système d'intéressement demeure la récompense des comportements les plus méritants. L'assiduité, l'irréprochabilité dans l'exécution du travail ou le respect de la hiérarchie sont autant de vertus professionnelles valorisées par la direction. Les primes de distinction qui se situent sur un terrain profane, ont lieu à la fin de chaque année en juillet. Les primes récompensent un « tiercé » d'ouvrières en fonction des appréciations contenues dans leurs fiches individuelles. La prime peut être au choix : un cadeau d'usage ou une somme d'argent enrobée dans une enveloppe, cette seconde option étant généralement préférée. Les sommes d'argent remises varient d'une année à une autre, selon les témoignages recueillis, elles varient entre 700 à 1300 Dh (70 à 130 euros).

Au-delà de la prime le rituel qui l'accompagne s'avère significatif. La séance se tient dans l'atelier : après le repas et le goûter au cours desquels tous les travailleurs sont conviés, le directeur technique prononce le discours faisant état des réalisations de l'entreprise et de la nécessité de poursuivre l'effort commun. Le patron français lui succède pour louer la bonne marche de l'entreprise et annonce dans la foulée les noms des ouvriers qui méritent, compte-tenu de leur comportement au travail, une récompense. Il leur remet lui-même la prime, sorte de figure tutélaire de la bienveillance généreuse.

### **Les gratifications générales à caractère islamique**

En guise de gratification générale et cette fois en s'appuyant sur une fête religieuse, l'entreprise offre 50 % du prix du mouton pour la fête de l'*Aïd El Kebir* (sacrifice du mouton dans tous les pays musulmans) aux ouvrières mariées et seulement 25 % aux célibataires. D'un point de vue religieux, seuls les ménages se doivent de sacrifier un mouton tandis que les célibataires en sont dispensées, les 25 % représentent donc une « offrande » pour leurs familles. Par son déroulement et sa symbolique, cette prime s'apparente à une aumône, la *Zakat*, cette dernière est le troisième dogme islamique : les riches sont dans l'obligation d'aider les pauvres en particulier lors du mois de Ramadan et le vendredi. Dans le cas de l'entreprise française, une attention particulière est accordée à la forme que doit prendre cette gratification. En premier lieu, les adjoints marocains se chargent de la distribution des enveloppes. Cette précaution valide la procédure de la *Zakat* car la coutume veut que l'aumône vienne d'un musulman. Ensuite, les sommes d'argent remises ne sont jamais connues des bénéficiaires ni du distributeur, leur montant est fixé par le patron français. Or, cette disposition a son intérêt islamique : les dons ne doivent pas être dévoilés au point que « *la main gauche ne soit pas au courant de ce que donne la main droite* » (Hadith), l'enveloppe discrète leur confère ce trait religieux.

De surcroît, l'entreprise accorde à tous les travailleurs un congé d'une semaine, les retrouvailles familiales autour du sacrifice rituel et les visites entre proches renforcent les liens communautaires. Le mouton est le principal objet de conversation (son prix, sa robustesse...) et attise la compétition entre familles.

Ce registre de légitimation mis en œuvre par le patron français se poursuit par des attentions paternalistes (Labari, 2005) ou l'affect prime sur l'approche bureaucratique. Si une ouvrière est malade, le directeur technique témoignera de sa compassion en lui rendant visite. Une promesse, une considération, un encouragement ou un cadeau à l'occasion d'une fête religieuse viendra ainsi à point nommé.

### **L'application des horaires spécifiques pendant le mois du Ramadan**

A l'instar des administrations publiques et privées marocaines, les entreprises étrangères aménagent leurs horaires de travail pendant le mois du Ramadan. Actuellement ces horaires sont de 8h à 15 h.

Le Ramadan est le quatrième pilier de l'islam. Il correspond à la contrainte religieuse de mettre la foi à l'épreuve : abstinence de manger, de boire et d'avoir des rapports sexuels de l'aube jusqu'au coucher du soleil. C'est aussi le mois du rendez-vous entre le croyant et *Allah* puisque il correspond à la nuit sacrée, celle où l'ange Gabriel a dicté au prophète la parole de Dieu, le Coran. Il est, en outre, le moment des retrouvailles en famille pour la rupture du jeûne : échanges de la *Ziara* (visites) et de cadeaux, partages des goûters et des festivités nocturnes. Considéré comme le mois du pardon, le fidèle ne doit pas manifester d'irritabilité à l'égard d'autrui. Pendant le travail, le silence devient la règle. Les travailleurs se concentrent pour conjurer la fatigue et montrer leur capacité de résistance.

## LES RESISTANCES OUVRIERES AU TRAVAIL

Si la direction tente de s'appuyer sur le local en l'occurrence l'islam pour des finalités économiques, les ouvrières viennent puiser dans le même registre toute une série de résistances dans leur intérêt bien compris.

### **Le Ramadan, prétexte au relâchement**

Le jeûne est le moment le plus propice aux résistances au travail, les ouvrières accentuent à dessein l'impact du *Ramadan* sur le travail et sur le rendement. La tension, la fatigue, la faim, la soif et la chaleur alourdissent le travail à la chaîne. Le calendrier musulman étant lunaire, le *Ramadan* peut coïncider avec des périodes où les commandes à honorer affluent au grand dam du patron : « *Quand le Ramadan tombe un mois d'octobre ou de novembre, l'activité est sérieusement ralentie. Tout le monde est sur les nerfs. Ce mois blanc est ma bête noire. C'est l'excuse de tout, c'est la faute au Ramadan si on oublie de faire telle ou telle chose, de répondre à tel ou tel fax, de me tenir au courant de tel ou tel chose, c'est bien sûr la faute au Ramadan. Hallucinant !* », argue le patron de l'entreprise enquêtée.

Ennemi de l'activité économique, le Ramadan est alors considéré comme la négation de l'économie en général : « *Je me demande si, du côté marocain, on a déjà pensé aux retombées sur l'économie de ce mois de paresse et de fête ? Elles doivent être énormes, mais c'est un non-sens national...* ».

### **Les credos ont une limite....**

Les préceptes religieux meublent l'atelier comme autant d'yeux « divins », les ouvrières ne paraissent pas toujours convaincues de leur caractère sacré et ne sont pas dupes quant à leur fonction normative : « *On n'a pas besoin d'intercesseur, Dieu seul nous voit et nous juge* » ; « *si le patron veut nous témoigner sa considération, ce n'est pas par des slogans ni par le*

*saint Coran que l'on connaît, mais en augmentant nos salaires », fait valoir une ouvrière.*

### **La politique d'intéressement contestée**

Du point de vue des ouvrières, la prime de distinction est moralement et religieusement suspecte car elle encourage la rivalité et la compétition : *« On cherche à nous imposer des préférences des uns par rapport aux autres, il n'appartient pas à l'homme quelle que soit sa compétence de déclarer certains supérieurs à d'autres, sauf Dieu a le pouvoir et la connaissance de prononcer de telles préférences, c'est pas dans notre façon d'être... »* (Hafida, 28 ans). Au nom d'un Islam bien compris, l'ouvrière résiste à l'éclatement du groupe et aux prérogatives d'un patron qui aurait l'outrecuidance de vouloir se substituer à Dieu.

### **Le recours au maraboutisme « bienveillant »**

Les ouvrières le plus souvent d'origine rurale ne manquent pas de puiser dans les ressources de l'Islam populaire toute une série de pratiques afin de conjurer la pauvreté et l'adversité. Elles espèrent obtenir un travail plus stable, le conserver, bénéficier d'une augmentation. Aussi s'entourent-elles d'encens, de grigri et se livrent-elles à des prières d'imploration pour que l'étranger apporte la *baraka* (la chance). L'assimilation entre le patron et la bienveillance maraboutique ne vise pas à accroître leur rendement mais à améliorer leur sort dans un contexte de vulnérabilité (Labari, 2008).

### **Le port du Hijab (voile)**

On s'empresse en général à voir dans le Hijab la marque indéfectible de l'islamité et de la soumission. Si, en majorité, les ouvrières le portent au travail, il revêt toutes autres significations. Pour près de la moitié d'entre elles, le voile sert avant tout à se protéger du bruit incessant et des poussières de l'atelier. En dehors de l'entreprise, il est considéré comme

étant incompatible avec leur jeunesse « *l'enfer c'est quand tu mets la main à la poche et que tu ne trouve que la sécheresse (jafaf). Le hijab c'est pour les moches et les vieilles !* Pour environ un tiers, il sert à éviter le harcèlement des surveillants masculins et à maintenir une distance respectueuse « *J'ai mis le Hidjab pour éloigner les regards et les tentations de ces surveillant qui ne veulent qu'une chose nous faire tomber sous leur emprise. Je le retire aussitôt la menace éloignée* ». Quant aux plus religieuses qui portent le voile en dehors de l'atelier c'est aussi une manière de s'affirmer dans une entreprise étrangère : « *Je sais que je travaille dans une entreprise étrangère, ma présence ici ne veut pas dire que je délire de mon honneur et de ma dignité de femme* ».

## **ETHNOGRAPHIE D'UNE SITUATION DE CRISE OU LE MISSIONNAIRE FACE AUX AGITATEURS**

### **L'objet du délit**

Nous avons eu la chance d'observer une situation de crise qui a servi de catalyseur et de révélateur aux non-dits et aux méfiances intimes des ouvrières. Toute la tension a été déclenchée par un verset coranique « maladroitement transcrit ».

Il a été affiché dans un coin de l'atelier : **Dieu récompensera les efforts des salariés** en lieu et place de : **Dieu récompensera les efforts des fidèles.** .

Pourquoi retenir pour l'analyse une exception de la vie de l'atelier dont la portée est plus symbolique que réelle, plus doctrinale que sociologique ? Dans l'illustration et l'élucidation des chocs de culture en milieu du travail, le point sensible se rapporte aux apparences et aux normes ayant trait au transcendantal.

### **L'héroïsme « réparateur » d'Ahmed**

Un surveillant, avisé, alerte les travailleurs que le verset n'est pas conforme au texte originel du Coran. Ahmed était *Taleb*<sup>3</sup> dans son enfance, il incarne la figure du perturbateur étant donné sa fougue à s'ériger en « restaurateur de la parole de Dieu ». S'ensuivent des bruits et des réunions à l'extérieur de l'entreprise pour démasquer les visées d'une négligence quant au sacré. Le patron est un suspect idéal : sa chrétienté supposée serait hostile par essence à l'endroit de la religion musulmane. Ne voudrait-il pas les convertir ? Ahmed est érigé en héros connaissant le Coran et veillant à sa préservation. Par la capacité de mobilisation qu'il a su orchestrer, il est baptisé *Imam* (celui qui dirige) montrant le chemin. La conséquence n'est pas de cesser le travail mais de chercher à comprendre les intentions cachées

Le repérage et la mise en scène de la dénonciation révèlent une altérité radicale entre les travailleurs marocains pointilleux sur le bon usage de leur identité collective quant au sacré, et le patron figure de l'étranger non musulman, qui, par inadvertance, a brouillé à son profit cette identité commune.

### **L'imaginaire de *Tahrif* ressuscité**

On présente souvent le Coran comme la dernière des écritures saintes mise définitivement à l'abri de toute falsification car dictée par Dieu. Si le rite peut être vulgarisé à souhait, la vulgarisation hasardeuse de l'exégèse est source de tension. Le terme *Tahrif* nécessite une explication qui relève de l'imaginaire des rapports islamo-chrétiens. Le mythe de la confrontation doctrinale s'appuie sur le fait que les « écritures sacrées » s'exposent les unes et les autres à des visées falsificatrices. S'agissant de la religion musulmane, le mécréant ou le

---

<sup>3</sup> Elève de l'école coranique, ce terme peut signifier aussi celui qui fait mémoriser le coran aux enfants. L'enseignement traditionnel est largement suivi dans les campagnes marocaines au cours duquel le Coran est mémorisé. Il s'agit là d'un processus de socialisation et d'endoctrinement s'accompagnant de moyens punitifs. « On mémorisait plus qu'on ne comprenait, on comprenait plus qu'on n'observait » (Geertz, 1992, p. 89).

Chrétien serait soupçonné de poursuivre un objectif pernicieux. Le patron français présente le profil du suspect : dévoyer la parole divine pour convertir in fine au christianisme. Paul Rabinow, dans son expérience de terrain au Maroc, rapporte une histoire semblable : *Néanmoins persistait un certain malaise qui s'exprimait par la crainte que je sois un missionnaire. On avait pourtant eu le temps de constater que je n'étais pas intervenu dans le domaine de la croyance et n'avais jamais ni dénigré ni tentais de modifier la pratique religieuse de quiconque...* » (Rabinow, 1988 : p. 85-86).

### **Un patron débordé et méfiant**

Le chef d'atelier, alerté du mécontentement général, en informe le patron français qui ne connaît pas les subtilités du recours au religieux, il a simplement suivi les conseils de ses adjoints marocains. Il caresse le projet de faire adhérer les travailleurs aux visées de l'entreprise et il a recourt à l'Islam comme dénominateur commun du personnel. D'emblée, il fait preuve de scepticisme quant à ses rapports avec ses adjoints marocains : « *Je ne suis pas un expert de la religion musulmane, mais je suis étonné de l'ampleur prise par ce petit détail. J'en arrive à suspecter mes adjoints de coup monté pour me rappeler à ma juste place. Pourtant, des entreprises font de même avec ce qui peut toucher les travailleurs, principalement l'islam* ». C'est dire combien la méfiance se joue dans la réciprocité et l'interaction, le patron suspecte ses adjoints de vouloir saper son pouvoir et d'utiliser l'islam à cette fin.

### **La résolution du conflit : la médiation à connotation religieuse**

Au sein de l'entreprise, la puissance de la culture médiationnelle s'érige en l'occurrence en remède des conflits interculturels : le chef d'atelier, véritable médiateur entre la direction et les travailleurs, s'est attelé à la tâche de « calmer » les esprits : « *Voyant tout le monde faire la*

*tête, j'ai proposé qu'il n'y a aucune malice dans cette transcription d'un verset du saint Coran et que le Gaouri (le Français expatrié), suspect tout désigné, ne comprend même pas l'arabe. J'ai aussitôt su trouver les mots qu'il faut en disant « récitons la Fatiha et que le Tout puissant nous lave de nos péchés». L'éthique coranique se vit en effet dans l'intériorité et non dans l'extériorité, dans la pratique et non dans la forme et les slogans, dans l'intention (la Niya) et non dans les modalités.*

Pour achever de restaurer la confiance, l'entreprise s'aligne sur les pratiques dont usent les grandes entreprises nationales, soit une nouvelle technique islamique d'intéressement : prendre en charge le pèlerinage à la Mecque (Arabie Saoudite) de deux salariés tirés au sort, un homme et une femme. Néanmoins deux possibilités sont offertes aux heureux gagnants : un chèque dont ils peuvent user à leur guise (référence mercantile et profane) ; des billets et une somme d'argent destinés à assurer leur séjour à la Mecque (référence pieuse).

Le chef d'entreprise tente de restaurer symboliquement son image aux yeux des travailleurs en instituant une loterie aux visées pieuses, allusion au *Mektoub* (destin favorable au gagnant). Néanmoins il introduit une forme de tentation perfide : recevoir de l'argent plutôt que d'aller en pèlerinage.

## **CONCLUSIONS**

L'islam est pluriel dans l'usage qui en est fait au sein de l'entreprise délocalisée en contexte marocain (islam en tant que religion de l'ordre et islam comme pratique populaire). Il confère aussi les possibilités de contestation et de résolution des conflits interculturels. En cela, nous pourrions dire que la religion musulmane est un fait social total ambivalent qui structure le procès du travail. Le rapport à l'argent et les modes de veille sur l'identité religieuse commune sont des éléments plus centraux dans le rapport au travail que l'amélioration des conditions de travail par exemple. Ce résultat sociologique vérifié à maintes reprises

questionne. La sensibilisation aux questions islamiques n'est pas déconnectée des structures du pouvoir au sein de l'entreprise. On sait que le patron français n'est pas arabisant et n'entend, comme l'a révélé l'affaire du verset mal retranscrit, l'islam que dans sa visée instrumentale. Le référent islamique poursuit un objectif simple : créer une homologie entre les vertus de la foi et celles du travail. Le malaise induit par cette situation de crise de confiance peut être considéré comme la prise de conscience diffuse d'une duperie orchestrée par la direction. En tout état de cause, dans la vie de l'atelier, les ouvrières ne se réfèrent à l'islam ou aux pratiques qui en dérivent que pour se protéger de la précarité et de la lourdeur du travail. Si d'aventure elles se sentent manipulées, elles remettent en cause la malignité du monde chrétien et non le capitalisme. Ainsi, la direction tente-t-elle d'aliéner le travailleur par le croyant alors que le travailleur tente-t-il de se libérer par le croyant. C'est soutenir que la même arme symbolique est utilisée dans deux imaginaires qui ne peuvent se rencontrer mais qui coexistent économiquement parlant.

### **Références bibliographiques**

D'IRIBANE, Philippe. Les ressources imprévues d'une culture. Une entreprise « excellente » à Casablanca. In : Revue « Gérer et Comprendre », 1996

GEERTZ, Clifford. *Meaning and order in Moroccan society: three essays in cultural analysis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1979

GEERTZ, Clifford. *Observer l'Islam*. Paris : La Découverte, 1992.

LABARI, Brahim. *Le Sud face aux délocalisations*. Paris : Michel Houdiard Editeur, 2007.

LABARI, Brahim. La figure néo-coloniale du patron délocalisant. Réflexions sur l'altérité entrepreneuriale en contexte franco-marocain ». In : Bacali L., Dzarka Th. (Dir.), Cluj-Napoca. *Actes du 9e Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'AUF*, (Roumanie), Presses de l'Université technique, 2005, pp. 339-358.

LABARI, Brahim. « L'encensement au travail. Référents religieux et profane dans l'expression des subjectivités au travail des ouvrières marocaines ». In Danièle Linhart (dir.). *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Paris : Editions ERES, 2008.

RABINOV, Paul. Un ethnologue au Maroc. Réflexions sur une enquête de terrain, Paris : Hachette, 1988.

WEBER, Max. *Economie et société*. Paris: Plon, 1971.