



**HAL**  
open science

# Une diversité des prises en compte des réalités religieuses par les organisations dans le contexte français : quelles réponses RH et managériales pour accueillir un phénomène sociétal ?

Anne Delamarche

## ► To cite this version:

Anne Delamarche. Une diversité des prises en compte des réalités religieuses par les organisations dans le contexte français : quelles réponses RH et managériales pour accueillir un phénomène sociétal ?. Gestion et management. 2017. dumas-01725073

**HAL Id: dumas-01725073**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01725073>**

Submitted on 15 Mar 2018

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Une diversité des prises en compte des  
réalités religieuses par les organisations  
dans le contexte français :**

**Quelles réponses RH et managériales pour  
accueillir un phénomène sociétal ?**

**Présenté par : Anne DELAMARCHE**

**Tuteur universitaire : Rodolphe COLLE**

**Une diversité des prises en  
compte des réalités religieuses par  
les organisations dans le contexte  
français :**

**Quelles réponses RH et managériales pour  
accueillir un phénomène sociétal ?**



**Présenté par : Anne DELAMARCHE**

**Tuteur universitaire : Rodolphe COLLE**



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en formation continue : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

Anne DELAMARCHE

DATE, SIGNATURE

faucelle le 31/08/2017

A. DelamarCHE

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie M. Rodolphe COLLE, professeur à l'IAE. En tant que Directeur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a conseillé de précieuses lectures.

Je remercie aussi tous les membres de l'équipe du CTM avec lesquels j'ai travaillé dans la confiance, en particulier Mme Isabelle CARLIER, M. Christophe DELAIGUE et M. Bertrand DUMAS.

Je souhaite particulièrement remercier Mme Séverine MEYER pour sa précieuse aide à la relecture et à la correction de ce mémoire.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 – CONTEXTE SOCIAL ET LEGAL</b> .....	<b>13</b>
CHAPITRE 1 - REPERES TERMINOLOGIQUES .....	14
I.    Laïcité .....	14
II.   Diversité .....	15
III.  Discrimination .....	17
IV.  Fait religieux.....	19
CHAPITRE 2 - LE CONTEXTE LEGAL FRANÇAIS.....	20
I.    Le cadre Constitutionnel : liberté de religion, de croyance et non-discrimination .....	20
II.   Le code du travail : non-discrimination, pouvoir de direction et dialogue social .....	21
CHAPITRE 3 - CARACTERISTIQUES DU FAIT RELIGIEUX DANS L'ENTREPRISE .....	23
I.    Le fait religieux lié à l'islam .....	23
II.   Le fait religieux Chrétien .....	24
III.  Le fait religieux lié aux autres pratiques religieuses .....	26
<b>PARTIE 2 – REALITES RELIGIEUSES ET ENTREPRISE</b> .....	<b>30</b>
CHAPITRE 4 – DES OUTILS DE MESURE .....	31
I.    Les études de l'OFRE-RANDSTAD.....	31
II.   La grille de GALINDO et ZANNAD .....	36
CHAPITRE 5 – ETUDE DE CAS EMBLEMATIQUES OU CONFIDENTIELS .....	43
I.    Etude de la charte de la laïcité et de la diversité de PAPREC.....	43
II.   MICROPOLE UNIVERS : le foulard et le client .....	46
III.  Le cas du GROUPE CASINO : la diversité, une stratégie RH et commerciale .....	47
IV.  LA POSTE : un guide ne saurait tout régler .....	48
V.    Le cas du GROUPE HERVE : la religion fondement de l'entreprise .....	50
VI.  Cas pratique : radicalisation d'un salarié de la RMN .....	52
CHAPITRE 6 – LES RELIGIONS ET LE TRAVAIL .....	56
I.    La religion juive .....	56
II.   La religion chrétienne .....	57
III.  La religion musulmane.....	58
<b>PARTIE III – MES PROPOSITIONS</b> .....	<b>61</b>
CHAPITRE 7 – MUTUALISER LES BONNES PRATIQUES.....	62
I.    Le Guide du ministère du Travail .....	62
II.   Un calendrier indiquant les fêtes des différentes traditions .....	63
III.  Consolider la visibilité des instances médiatrices ou religieuses .....	64
CHAPITRE 8 - IMPLIQUER LES IRP.....	67
I.    Une position privilégiée de veilleurs.....	67
II.   Incontournables dans l'approbation du règlement intérieur .....	69
CHAPITRE 9 - LA FORMATION .....	71
I.    Connaissance et savoir-faire : un angle légal .....	72
II.   Connaissance et savoir-faire : la diversité culturelle .....	72
III.  Connaissance, savoir-faire, savoir être : des propositions nouvelles .....	73
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>77</b>





## INTRODUCTION

Il est rare qu'un fait social s'empare et désoriente le monde de l'entreprise. On notera que le dernier en date est l'intégration massive des femmes. Ce combat date des années 70 lorsqu'elles ont quitté soit les plus hautes sphères universitaires du monde médical<sup>1 2</sup>, socio-éducatif<sup>3</sup>, juridique<sup>4</sup> et scientifique<sup>5</sup>, soit les emplois non qualifiés dans lesquels elles étaient jusqu'alors tolérées - elles ont alors investi pleinement la vie économique et institutionnelle. Ce n'est pas la seule volonté de certaines qui a œuvré en ce sens mais bien toute la société qui s'est mobilisée contre ses propres peurs et contre les freins institutionnels. Cette mobilisation s'avère avoir été une lente genèse. Ainsi quand la première femme a intégré l'Ecole Polytechnique en 1972, des aménagements au règlement du concours et pour son intégration au sein de l'Ecole ont dû être mis en place. Et combien d'aménagements, de combats a-t-il fallu mettre en œuvre pour qu'en 1975, Jacqueline BAUDRIER puisse être nommée première femme Présidente-Directrice générale d'une entreprise publique des médias : Radio France ?

Dans le monde politique, ces évolutions ont été assez similaires : de 1936 à 1995 la présence des femmes en politique et au gouvernement est rare. Une percée des nominations s'observe entre 1995 et 2007, et suite à un désir institutionnel et légal la parité s'installe à partir de 2007 pour se voir pleinement respectée en 2012. C'est ainsi qu'Elisabeth GUIGOU s'est vu confier le premier ministère régalien en 1997. Il aura donc fallu un siècle pour qu'en France la place des femmes soit totalement reconnue dans toutes les sphères de la société, l'intervention du législateur sur la question de l'égalité homme-femme en fin de cycle se relevant comme le point névralgique d'une longue marche.

Et si la question de la religion dans la société française et dans les entreprises françaises empruntait un peu le même chemin ? Car il s'agit bien d'une adaptation de l'entreprise à un fait sociétal. A l'occasion du décloisonnement entre vie privée et vie professionnelle, des actes et des faits qui pendant longtemps ont été considérés comme relevant de la vie privée sont aujourd'hui pris en charge par l'entreprise – la mise en place de crèches ou la participation aux frais de transports en sont des exemples. Gageons qu'il ne faudra certainement pas un siècle pour apaiser la question du fait religieux en entreprise. C'est l'objet de ce mémoire d'investiguer la prise en compte de ce

---

<sup>1</sup> Florence DUBOIS de MONTREYNAUD, *Le XX<sup>ème</sup> siècle des femmes*, Editions Nathan, Paris, 1989, p.13.

<sup>2</sup> Madeleine BRES, première femme médecin soutient sa thèse de médecine en 1875.

<sup>3</sup> La création de l'Ecole Normale Supérieure de jeunes filles, dite de Sèvres, date de 1881.

<sup>4</sup> Jeanne Chauvin, première femme avocate plaide en 1907.

<sup>5</sup> Marie Curie obtient son propre Prix Nobel en 1911.

phénomène par les différents acteurs de l'entreprise, phénomène certes confidentiel mais qu'il est nécessaire de comprendre.

Ainsi se pose la question de la gestion des réalités religieuses par les organisations dans le contexte français : des appréhensions et des pratiques managériales variées dans un cadre légal strict, que la jurisprudence et la récente adoption de la Loi Travail en son article premier font évoluer.

La méthodologie employée pour la recherche s'oriente en trois grands axes : mon travail de gestion de projet au Centre Théologique de Meylan-Grenoble, en vue de définir et de commercialiser à l'attention des professionnels une formation intitulée « Le fait religieux en situation professionnelle » ; l'étude par la littérature - revues universitaires, presse grand public, presse spécialisée ; la rencontre avec spécialistes – Directeurs et Responsables des Ressources Humaines, managers et salariés.

Il s'avère qu'une approche sociologique est inhérente à mon profil et mon récent travail pour l'Université de Haute Alsace, dans le cadre du Diplôme des Hautes Etudes et des Pratiques Sociales : « L'émergence de nouveaux métiers ».

Le défi pour moi sera d'éclairer la situation avec une ouverture de champs maximale, sans jamais heurter des situations rendues subjectives par leur nature intrinsèque, par des positions qui se veulent objectives. Et c'est en cela qu'il m'apparaît que la Gestion des Ressources Humaines doit s'emparer du sujet, en lien avec les structures managériales opérationnelles et les services juridiques et non l'inverse. Ainsi que le formule Gilles VERIER : « *Quand nous parlons de Ressources Humaines, nous considérons l'ensemble des dimensions relatives aux personnes dans leur activité professionnelle. C'est des hommes et des femmes dont il est question ici*<sup>6</sup> ».

Ainsi mon travail explorera dans un premier temps le contexte social et légal dans lequel l'entreprise et le fait religieux se rejoignent. Puis il scrutera, grâce à des outils scientifiques, un certain nombre de cas empiriques. Mes propositions à destination des Ressources Humaines, nourries par le contexte et ses réalités, viendront conclure cette étude.

---

<sup>6</sup> Gilles VERIER, *Stratégie et RH – L'équation gagnante*, Dunod, Paris, 2012, p. 21.

## PARTIE 1

### CONTEXTE SOCIAL ET LEGAL

## PARTIE 1 – CONTEXTE SOCIAL ET LEGAL

Il s'agit dans cette première partie de poser des repères terminologiques et juridiques, tout en accueillant des réalités empiriques.

En effet la question de la réalité religieuse a longtemps été considérée par le plus grand nombre comme ne relevant pas de la sphère professionnelle (à l'exception de l'existence de la CFTC, syndicat représentatif). En France, depuis la loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat<sup>7</sup>, il semblerait qu'une définition peu claire de ce qu'est la laïcité pour la majorité des français soit à l'origine de ce postulat.

Qu'en est-il vraiment ? Je propose dans un premier temps d'éclairer la terminologie, par des définitions ne laissant pas de place aux approximations. Ensuite d'explorer la pyramide juridique qui encadre la liberté religieuse, et enfin de dresser un éventail des situations rencontrées dans le cadre professionnel et qui ont trait à une réalité religieuse.

Mon travail se nourrit de l'étude SocioVision parue en novembre 2014<sup>89</sup>. Le document publié par le laboratoire ASTREES en septembre 2015<sup>1011</sup> est également source d'inspiration.

---

<sup>7</sup> Loi du 9 décembre 1905, relative à la séparation des Eglises et de l'Etat.

<sup>8</sup> Observatoire SocioVision, *Une demande de discrétion religieuse dans la vie collective*, Paris, Novembre 2014.

<sup>9</sup> Disponible en ligne :

[http://www.sociovision.com/sites/default/files/note\\_laicite\\_sociovision\\_octobre\\_2014.pdf](http://www.sociovision.com/sites/default/files/note_laicite_sociovision_octobre_2014.pdf) (consulté en mars 2017).

<sup>10</sup> Think Tank ASTREES, *Réalités religieuses au travail*, Paris, septembre 2015.

<sup>11</sup> Id., disponible en ligne : [http://www.astrees.org/realites-religieuses-au-travail---reperes--pratiques-et-propositions-a-usage-du-monde-professionnel\\_fr\\_03\\_art\\_386.html](http://www.astrees.org/realites-religieuses-au-travail---reperes--pratiques-et-propositions-a-usage-du-monde-professionnel_fr_03_art_386.html) (consulté en mars 2017).

## CHAPITRE I - REPERES TERMINOLOGIQUES

### I. LAÏCITE

Le premier terme que je souhaite explorer est celui de laïcité.

C'est un terme dont l'origine religieuse est induite, qui a été déformé au point de signifier ce qui n'est pas religieux ! Le mot laïc, au Moyen-âge, est un terme employé dans l'Eglise pour désigner le « non-clerc », ou même plus généralement le « non-instruit » par opposition à celui qui était « instruit » de par son état religieux. C'est-à-dire l'homme commun versus l'homme de condition religieuse - le prêtre ou le religieux.

Aujourd'hui, la laïcité se comprend communément par la séparation des religions et de l'Etat. Par contre, l'usage du terme dans le débat public est entendu à titre individuel comme non-croyant ou neutre. Or la laïcité est bien un principe lié à l'état et non à l'individu. Le Think Tank ASTREES note ainsi :

*« Ceci provoque souvent une confusion sur le principe de laïcité (principe de neutralité pour un Etat ou une institution, et non pour un particulier, à moins qu'il ne s'exprime en tant que représentant de l'Etat), pouvant déboucher sur l'obligation qu'auraient des particuliers et des groupes de particuliers, d'être neutres sur le plan religieux quand ils s'expriment dans la sphère publique. Or ceci est contraire à la liberté d'expression. »*

La confusion se trouve également marquée par la notion de sphère publique et de sphère privée : or, la laïcité ne concerne que la sphère publique.

Mais c'est la définition gouvernementale, établie par les Services du Premier Ministre, en l'Observatoire de la Laïcité qui est la plus complète, et sur laquelle je souhaite m'appuyer pour ce travail :

*« La laïcité repose sur trois principes : la liberté de conscience et celle de manifester ses convictions dans les limites du respect de l'ordre public, la séparation des institutions publiques et des organisations religieuses, et l'égalité de tous devant la loi quelles que soient leurs croyances ou leurs convictions. »*

De ces principes découlent des éléments qui illustrent bien les situations rencontrées en entreprise.

*La laïcité garantit aux croyants et aux non-croyants le même droit à la liberté d'expression de leurs convictions. Elle assure aussi bien le droit d'avoir ou de ne pas avoir de religion, d'en changer ou de ne plus en avoir.*

Cette égalité entre croyants et non-croyants est souvent galvaudée populairement et en entreprise au bénéfice des non-croyants.

*Elle garantit le libre exercice des cultes et la liberté de religion, mais aussi la liberté vis-à-vis de la religion : personne ne peut être contraint par le droit au respect de dogmes ou prescriptions religieuses.*

*La laïcité suppose la séparation de l'Etat et des organisations religieuses. L'ordre politique est fondé sur la seule souveraineté du peuple des citoyens, et l'Etat —qui ne reconnaît et ne salarie aucun culte— ne régit pas le fonctionnement interne des organisations religieuses.*

*De cette séparation se déduit la neutralité de l'Etat, des collectivités et des services publics, non de ses usagers. La République laïque assure ainsi l'égalité des citoyens face au service public, quelles que soient leurs convictions ou croyances.*

On voit ici que cette séparation ne concerne pas les entreprises privées, qui ne sont pas tenues à cette neutralité.

*La laïcité n'est pas une opinion parmi d'autres mais la liberté d'en avoir une. Elle n'est pas une conviction mais le principe qui autorise toutes, sous réserve du respect de l'ordre public<sup>12</sup>. »*

On peut observer à travers cette exploration que la laïcité a beaucoup évolué, ses significations et ses usages également. Cette confusion de la terminologie est probablement une des origines de la confusion à aborder la question de la réalité religieuse en situation professionnelle. N'oublions pas, comme le souligne Régis Debray, que « la séparation des Églises et de l'État ne signifie pas, comme aux Etats-Unis d'Amérique, rendre les Églises libres de toute emprise étatique, mais rendre l'État libre de toute emprise ecclésiale.<sup>13</sup> »

## II. DIVERSITE

Ce concept apparaît dans un contexte de globalisation internationale et aurait son origine dans les pays anglo-saxons. Au sein des entreprises, la notion de diversité a longtemps été assimilée au travail féminin pour lequel, depuis les années 70, les dirigeants pensaient qu'il fallait donner une plus grande visibilité. La diversité est une notion qui a la particularité d'émaner de l'employeur, et non d'être imposée par le législateur. La diversité aurait plusieurs enjeux : celui d'élargir les recrutements en favorisant la recherche de la compétence (qu'il s'agisse des *soft-skills*, les qualités humaines, ou

<sup>12</sup> Observatoire de la laïcité, disponible en ligne : <http://www.gouvernement.fr/qu-est-ce-que-la-laicite> (consulté le 03/07/2017).

<sup>13</sup> Rapport DEBRAY, au Ministre de l'Éducation Nationale, L'Enseignement du fait religieux dans l'École laïque, février 2002.

des *hard-skills*, les compétences techniques), celui d'embellir l'image de marque en interne et d'être en capacité de s'adapter aux exigences de la clientèle et des fournisseurs. Enfin la diversité véhicule une image d'émulation entre les salariés, favorise la créativité permettant l'innovation, et contribue à développer ses réseaux.

*« La diversité est au cœur de l'écosystème, des peuples, des façons de faire, de voir ou d'interpréter les choses... un adage le reprend très simplement et explicitement : « il faut de tout pour faire un monde ». Souvent à l'énonciation de « diversité », on imagine des choses, on se représente les concepts ou les personnes ; on visualise parce que bien souvent on « voit » ces diversités qui représentent des choses ou des personnes<sup>14</sup> ».*

Cette notion de voir est très importante, car elle sera un axe de mon travail sur la question de la réalité religieuse en situation professionnelle : la diversité gênante, « le fait religieux », c'est celle qui est visible, qui se matérialise, contrairement à celle qui est invisible, du moins au premier regard.

« Je mets quiconque au défi de me donner une définition de la diversité. Moi, ça fait plus de vingt ans que j'en cherche une. Je préfère retenir l'idée d'un management des différences<sup>15</sup>. »

C'est par cette affirmation que Mansour ZOBARI, à l'époque directeur de la promotion de la diversité et de la solidarité du Groupe Casino, introduit le colloque de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris sur la diversité.

Je remarque également que Jean-Marie PERETTI, dans son Dictionnaire des ressources humaines, ne s'aventure pas non plus à donner une définition de la diversité. Il contourne l'obstacle ainsi : « diversité (programme de gestion de la) – programme de recrutement, de formation et de gestion des carrières permettant de diversifier le personnel et de gérer cette diversité afin de mieux répondre à la diversité de la clientèle, de refléter son environnement, d'être plus attractif et d'avoir une image positive<sup>16</sup> ».

A défaut d'avoir une définition stricte de la diversité, il est courant de se reposer sur les dix-huit critères de discrimination édictés par le droit français<sup>17</sup> qui font office de référence : « de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités

---

<sup>14</sup> Abdelmourhit BENNANI, La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales, Cas de la religion musulmane dans les organisations françaises, Editions Publibook, Paris, 2015.

<sup>15</sup> Introduction au Colloque sur la diversité, organisé par la CCI de Paris, le 16 octobre 2012.

<sup>16</sup> Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015.

<sup>17</sup> Article L1132-1 du code du travail.



syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap ».

### III. DISCRIMINATION

#### A. Définition :

*« Discrimination : le sens du terme est à l'origine neutre, synonyme du mot « distinction », mais il a pris, dès lors qu'il concerne une question sociale, une connotation péjorative, désignant l'action de distinguer de façon injuste ou illégitime, comme le fait de séparer un individu ou un groupe social des autres en le traitant moins bien<sup>18</sup> ».*

Outre les dix-huit critères que je viens d'énumérer ci-dessus, la question de la discrimination à la différence de la diversité vient de ce qu'elle est encadrée par le législateur, et condamnable pénalement. La loi du 27 mai 2008<sup>19</sup> relative à la lutte contre les discriminations précise également qu'une discrimination peut avoir un caractère direct ou indirect.

*« Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, sur le fondement de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de sa grossesse, de son apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son patronyme, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, de son état de santé, de sa perte d'autonomie, de son handicap, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.*

*Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. »*

Des motifs discriminatoires ont été ajoutés. Je relève que la question de la religion doit être « déterminée » alors qu'auparavant il s'agissait d'une « conviction religieuse ».

---

<sup>18</sup> Wikipédia, consulté le 03/07/2017 et Petit Robert.

<sup>19</sup> 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, Modifiée par LOI n°2017-256 du 28 février 2017 - art. 70, Version consolidée au 19 juillet 2017.

## B. *Moyens institutionnels de lutte contre la discrimination :*

Dans le cas de mon étude, je note que les salariés peuvent faire appel à plusieurs types d'organisations afin de faire valoir leur condition de victime de discrimination. Ils peuvent s'adresser à l'inspection du travail, aux organisations syndicales, à diverses associations de lutte contre les discriminations.

Une première organisation institutionnelle, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, également connue sous son acronyme HALDE, était une autorité administrative indépendante française créée en 2005 et dissoute en 2011. Elle était compétente pour se saisir « de toutes les discriminations, directes ou indirectes ». La HALDE est bien connue du grand public pour avoir soutenu, en 2008, la directrice adjointe de la crèche Baby Loup à l'occasion de son licenciement.

Depuis la dissolution de la HALDE, c'est le Défenseur des Droits qui est en charge de lutter contre les discriminations. Le Défenseur des droits est une autorité constitutionnelle indépendante, créée par la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008, et instituée par la loi organique du 29 mars 2011. Nommé par le président de la République pour un mandat de six ans, le Défenseur des droits est chargé de défendre les droits des citoyens face aux administrations. Il dispose également de prérogatives particulières en matière de lutte contre les discriminations.

Son administration prend la forme d'une autorité administrative dont l'indépendance est garantie par la Constitution.

Ce petit détour institutionnel aide à poser le contexte impérieux qu'est celui de l'égalité en France.

J'illustrerai et pondérerai mes propos avec ces quelques chiffres : en 2010, la HALDE a reçu 12 464 réclamations. Seules 256 concernaient le fait religieux (soit 2,05 % des requêtes). Aux mêmes dates, l'IFOP publie un sondage faisant état de 26% des sociétés françaises qui estimaient que les revendications des salariés liées à des pratiques religieuses augmentaient. J'entends par là que les employeurs semblent agir en amont afin de ne pas être la cible d'accusation de discriminations.

#### IV. FAIT RELIGIEUX

Il m'apparaît que la définition la plus complète du fait religieux soit celle de Régis Debray, professeur à l'université Lyon III, qui, à l'occasion de son rapport sur l'Enseignement de Fait Religieux<sup>20</sup>, a donné une conférence à Lyon :

*« L'expression "fait religieux" s'est imposée depuis quelques années dans le vocabulaire scientifique et public. Quand on y réfléchit bien, sa sobriété tranquille (...) cache un certain nombre de confusions (...).*

*Un fait a trois caractéristiques. Premièrement, il se constate et s'impose à tous. Que cela plaise ou non, il y a depuis mille ans des cathédrales dans les villes de France, des œuvres d'art sacré dans les musées, du gospel et de la soul music à la radio, des fêtes au calendrier et des façons différentes de décompter le temps à travers la planète. (...).*

*Deuxièmement, un fait ne préjuge ni de sa nature, ni du statut moral ou épistémologique à lui accorder. Superstition, superstructure, facteur explicatif de l'histoire ou fausse conscience des acteurs ? (...) Prendre acte n'est pas prendre parti.*

*Troisièmement, un fait est englobant. Il ne privilégie aucune religion particulière (...) : religions abrahamiques, mais (...) aussi siècle des Lumières (...) religions de l'Antiquité et de l'Asie. En effet, l'hindouisme, le bouddhisme, les religions chinoises, comme les traditions animistes africaines, sont parties prenantes, sur un strict pied d'égalité, au grand arc des phénomènes humains qu'il nous faut embrasser, sans nombrilisme ni ethnocentrisme.*

*Le fait est observable, neutre et pluraliste ».*

De façon notable, Régis Debray donne ici une vision aussi sociologique et historique que politique. Il extrait l'aspect « religieux » de sa définition pour en revenir à l'essence, c'est-à-dire au seul « fait » : le « fait religieux » est avant tout un caractère objectivable qui s'avère être dénué de sens intime porté lui par la « croyance ».

---

<sup>20</sup> Rapport DEBRAY, au Ministre de l'Éducation Nationale, L'Enseignement du fait religieux dans l'École laïque, février 2002.

## CHAPITRE 2 - LE CONTEXTE LEGAL FRANÇAIS

La recherche documentaire sur ce thème est vaste. Pour construire ce cadre, deux documents se sont avérés essentiels à mon travail, de par leur contexte et leur structure : La gestion du fait religieux dans l'Entreprise privée<sup>21</sup>, par l'Observatoire de la Laïcité en 2013, mis à jour en 2017, et le Guide du fait religieux dans les entreprises privées<sup>22</sup> par le ministère du Travail en 2017.

### I. LE CADRE CONSTITUTIONNEL : LIBERTE DE RELIGION, DE CROYANCE ET NON-DISCRIMINATION

Historiquement et hiérarchiquement, je citerai l'article 10 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789, qui affirme que « *nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi* ».

Puis la séparation de l'Eglise et de l'Etat de 1905, dont l'article 1<sup>er</sup> stipule « *La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes sous les seules restrictions édictées ci-après dans l'intérêt de l'ordre public* ».

La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme affirme le 10 décembre 1948 en son article 18 que « *toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte, et l'accomplissement des rites* ».

Puis la Constitution Française du 4 octobre 1958, qui dans son article 1<sup>er</sup> assure que la République « *l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion. Elle respecte toutes les croyances* ».

Je citerai également l'article 9 de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et du Citoyen, qui pose deux principes. Celui selon lequel la liberté religieuse n'a pas un caractère privé, mais une liberté de manifester sa religion. Et celui qui limite les restrictions de la liberté à l'ordre public. Ainsi figure dans cet article « *la liberté de manifester sa religion ou ses convictions ne peut faire l'objet d'autres restrictions que celles qui, prévues par la loi, constituent des mesures nécessaires,*

---

<sup>21</sup> Disponible en ligne : [http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/03/gestion\\_religieux\\_entreprise\\_prive-fev2017.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/03/gestion_religieux_entreprise_prive-fev2017.pdf) (consulté en mars 2017).

<sup>22</sup> Disponible en ligne : <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/relations-au-travail/pouvoir-de-direction/guide-du-fait-religieux-dans-les-entreprises-privees/> (consulté en mars 2017).

*dans une société démocratique, à la sécurité publique, à la protection de l'ordre, de la santé ou de la morale publique, ou à la protection des droits et libertés d'autrui ».*

Par contre, le législateur concilie ce droit de manifester sa religion avec d'autres impératifs car il ne doit pas protéger n'importe quel comportement qui serait motivé par des considérations d'ordre religieux ou philosophique: « *le droit de manifester sa religion tel que posé à l'article 9 de la CESDH n'est pas absolu, mais doit être concilié avec d'autres impératifs* ». C'est ce qui a été apporté par l'arrêt de la cour de cassation du 21 juin 2005.

## II. LE CODE DU TRAVAIL : NON-DISCRIMINATION, POUVOIR DE DIRECTION ET DIALOGUE SOCIAL

Je note que l'article 5 du préambule de la constitution du 27 octobre 1946 stipule que « *chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances* ».

L'entreprise privée doit donc se plier à l'interdiction de toute discrimination religieuse. Celle-ci est régie par le code du travail. Ce dernier ne saurait négliger la prééminence des droits fondamentaux rappelés ci-dessus et contient des principes liés aux pouvoirs de direction et d'organisation de l'employeur ; il énonce également des règles relatives aux compétences des représentants des salariés en la matière.

### A. *Non-discrimination*

On vient de l'aborder, la prééminence des droits fondamentaux est contenue dans le code du travail. Ainsi l'interdiction des discriminations et la protection des libertés sont un devoir de l'employeur. Les garanties individuelles et collectives sont de fait garanties par les articles L1121-1 et L1321-3 du code du travail.

### B. *Pouvoir de direction*

Le pouvoir de direction de l'employeur peut être mis en avant pour réguler certaines demandes individuelles ou collectives ayant un caractère religieux. Par exemple, c'est l'employeur qui a le

pouvoir d'édicter les horaires et de décider des congés, comme de choisir librement ses collaborateurs, d'organiser le travail, de fixer les objectifs et d'évaluer les salariés.

Dernier point, et non des moindres, il lui est aussi reconnu le droit d'élaborer le règlement intérieur de son entreprise. A ce titre, le nouvel article de la loi Travail du 8 août 2016 donne la faculté à l'employeur d'instaurer une neutralité religieuse dans l'entreprise. La mise en place de la neutralité doit être justifiée par l'activité de l'entreprise, la tâche à accomplir, la sécurité au travail ainsi que les impératifs de santé et d'hygiène.

### *C. Dialogue social*

Le dialogue social n'a aucune obligation d'aborder la question du fait religieux mais en a les facultés. Depuis 2006, et la signature de l'accord national interprofessionnel sur la diversité, les entreprises sont invitées à conclure des accords sur ce thème alors que les chefs d'établissements doivent présenter leur bilan annuel. Qui sont les représentants du personnel qui peuvent agir ?

Les délégués du personnel (DP), car ils sont le lien pour transmettre les réclamations individuelles et collectives, sur des thèmes comme ceux de la durée du travail ou de la sécurité par exemple.

Le Comité d'Entreprise (CE), dans sa consultation à propos de la marche générale de l'entreprise (consultation sur l'organisation du travail et sur l'élaboration du règlement intérieur).

Le Comité d'Hygiène de Sécurité et des conditions de Travail (CHSCT) : sa participation à l'élaboration du règlement intérieur peut l'amener à se prononcer sur des règles de restrictions vestimentaires ou liées à la sécurité.

Enfin, les délégués syndicaux (DS) peuvent négocier sur tous ces aspects. Ainsi peuvent-ils aborder la question des discriminations (que celles-ci soient considérées comme positives ou négatives) au titre de l'article 10 de l'ANI diversité. L'accord national interprofessionnel (ANI) sur la diversité du 12 octobre 2006 est le premier texte signé par des partenaires sociaux (organisations patronales et syndicats de salariés) visant à promouvoir la diversité dans les entreprises.

Dans ce passage sur le cadre juridique dans lequel s'inscrit le fait religieux, j'ai eu le souci d'articuler libertés fondamentales et restrictions liées au travail. On peut ainsi mesurer l'importance de l'articulation entre les deux. Et bien évidemment les difficultés qui émanent d'une telle imbrication.

Ce sont précisément ces difficultés que je souhaite à présent aborder.

## CHAPITRE 3 - CARACTERISTIQUES DU FAIT RELIGIEUX DANS L'ENTREPRISE

Le fait religieux semble aujourd'hui avoir envahi la société civile par le biais d'une actualité souvent dramatique. Il est important de dépasser ce contexte émotionnel pour s'interroger de façon pérenne sur l'insertion du fait religieux au sein de l'entreprise. J'ai bordé cette étude à la seule entreprise privée, étant entendu que la dimension déontologique des services d'Etat soulève d'autres problématiques et appelle d'autres réponses. C'est également un choix de recherche d'exclure le milieu professionnel médical, social et scolaire, alors que paradoxalement, ce sont ces-dits milieux qui historiquement relevaient des congrégations religieuses.

Dans ce cadre, je vais à présent préciser les différences et incidences relevées pour les principales pratiques religieuses.

### I. LE FAIT RELIGIEUX LIE A L'ISLAM

« Dans 95% des cas, la religion concernée est l'Islam », c'est ce que déclare Lionel Honoré, dans une interview en septembre 2016 pour Entreprises et Carrières<sup>23</sup>.

Dans les années 60<sup>24</sup>, le groupe PSA a eu l'occasion d'aborder la question du fait religieux. Un collectif de salariés, masculins et fraîchement immigrés sur le territoire français, s'est organisé afin de demander une salle de prière dans l'usine. La direction a favorablement accueilli la demande. Le contexte d'alors est celui de l'Islam, mais surtout celui de la première génération, dans le cadre de la pénurie de main d'œuvre. Aujourd'hui, plus de 50 ans et deux générations plus tard, le fait religieux problématique lié à l'Islam ne revêt plus les mêmes facettes. En premier lieu, la donne économique a changé et le marché de l'emploi a évolué. D'autre part, les salariés sont de nationalité française et ont suivi un parcours éducatif laïque et républicain. Par contre, leurs revendications religieuses sont souvent perçues comme identitaires dans le cadre de la croissance des pratiques islamiques en Europe. Ceci est dû aux incompréhensions et amalgames liés aux attentats de janvier et novembre 2015 en France qui engendrent une vision orientée de l'Islam. On mesure aussi combien cette thématique est le reflet d'une fracture sociale et ce qu'elle exprime des questionnements liés à notre idéal d'intégration.

Dans les faits, les demandes ont aujourd'hui un caractère plus individuel et n'émanent plus de collectifs comme par le passé. Elles ont fondamentalement peu évolué. Il s'agit de la pratique du

---

<sup>23</sup> Entreprises et Carrières, interview réalisée par E. Franck, 22 septembre 2016.

<sup>24</sup> Philosophie Magazine n°100, juin 2016, p. 37-42.

jeûne, de la demande de congés pour fêtes, de la possibilité de prier et du respect des préconisations alimentaires.

Par contre, l'enquête menée par l'OFRE-Randstad fait état d'éléments que je note comme étant nouveaux et liés au travail féminin : le port de signes religieux (il s'agit du voile) et les relations hommes-femmes en situation de travail (refus de saluer une femme, refus de respecter les ordres et consignes données par un supérieur hiérarchique féminin). C'est d'ailleurs l'objet d'une étude menée par le cabinet de conseil InAgora, spécialisé dans la compréhension et la maîtrise du fait religieux en entreprise. Le rapport complet de l'étude n'est pas libre de droits, toutefois une présentation est disponible sur le site internet du cabinet<sup>25</sup>. La population de l'enquête est exclusivement féminine, musulmane, croyante et pratiquante. Parmi les 250 femmes interrogées, 60% considèrent la pratique sur le lieu de travail comme très importante, aucune ne considère la pratique comme non primordiale ou peu importante. La pratique envisagée comme prioritaire est celle de la prière (64%). La prière est le seul des cinq piliers de l'Islam qui exige une pratique quotidienne, contrairement aux autres piliers (profession de foi, aumône, jeûne du Ramadan et pèlerinage à la Mecque). Autres pratiques plébiscitées, celles liées à la pudeur (34%) : porter un foulard (ou voile), garder une « distance pudique avec leurs collègues masculins en préférant ne pas serrer la main, et encore moins embrasser ces collègues le matin ». Cette étude a été réalisée dans l'intention de permettre une meilleure connaissance des comportements religieux et de leurs fondements. Pour mon travail, ses extraits ont fourni de précieux exemples de terrain enrichissant la réflexion nourrie par la recherche scientifique.

## II. LE FAIT RELIGIEUX CHRETIEN

L'étude SocioVision de Novembre 2014 indique que la religion catholique reste la plus représentée en France, avec 48% de la population française qui s'y déclare rattachée, contre 6% par exemple pour l'Islam, 2% de chrétiens protestants et 1% pour le bouddhisme ainsi que pour la religion juive.

A l'occasion d'une conférence donnée à la CCI de Grenoble en juin 2015, l'Evêque du diocèse de Grenoble, Guy de Kerimel, a déclaré : « *L'être humain est un tout ; il n'existe pas de frontière hermétique entre vie privée et vie professionnelle et il n'est pas possible de renvoyer la foi à la sphère privée (...). Si le*

---

<sup>25</sup> Disponible en ligne : <http://inagora.fr/wp-content/uploads/etudes/etude-inagora2015-4pages-pratiquereligieuseenentreprise-salarieesmusulmanes.pdf> (consulté en mars 2016).



*chrétien préférera en général prier chez lui, le véritable croyant ne dissociera pas sa religion de sa vie professionnelle ».*

Est-ce le caractère des racines judéo-chrétiennes de la France qui insuffle une invisibilité du fait religieux chrétien ?

Certes, sur onze jours fériés inscrits au code du travail (article L3133-1), six sont liés à des fêtes chrétiennes. Peu de revendications peuvent émerger sur ce plan. La religion catholique ne formule aucun interdit alimentaire et n'impose pas d'exigences vestimentaires.

Pourtant, ce fait religieux existe. Il est par contre peu visible. Il ne donne pas lieu à des manifestations revendicatives ni sociales. S'il est militant, c'est dans le cadre fort discret du syndicalisme représentatif de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC). Le syndicat qui dans son nom affiche une appartenance religieuse, s'abstient de toute référence explicite à ladite communauté dans ses communications, outre le dessin d'une colombe apposé à son logotype.

Il peut par contre se manifester de manière beaucoup plus sensible, voire surprenante, au sein de grands groupes nationaux. Ainsi le discours du PDG de DANONE, Emmanuel FABER aux élèves d'HEC en juin 2016 qui a fait le buzz sur les réseaux sociaux<sup>26</sup>. Le dirigeant, ancien élève d'HEC, qui ne cache pas sa sensibilité catholique, et a reçu le prix de l'Humanisme Chrétien en 2012, s'adresse ainsi aux jeunes diplômés. Il évoque son frère, malade, ami des plus démunis, en illustrant ainsi l'idée que la justice sociale est l'enjeu de la globalisation de l'économie et de l'écologie. Il insiste sur la nécessité de partager. Son invitation à fuir l'esclavage de l'argent, du pouvoir et de la gloire pour au contraire aller vers une influence au service des plus pauvres est un leitmotiv. Enfin il recommandera à chacun, au cours de sa carrière professionnelle d'être toujours à la recherche de « son propre frère », celui qui relie la personne au monde et aux autres.

Une oreille profane louera des qualités de bienveillance ; la presse en reconnaissant la perfection de l'orateur questionne la parole au regard des actes. Le chrétien, lui, reconnaît dans ce discours, certains termes empruntés au Pape François et les ingrédients de la doctrine sociale de l'Eglise. Le quotidien La Croix ne donnera aucune explication de texte, se contentant de transcrire (et traduire la partie en anglais) et publier le discours dans son intégralité, intitulant l'article « Qui est votre frère ? ».

Est-il possible de qualifier ce discours de « fait religieux » ? En reprenant la définition de Régis Debray, effectivement le discours est observable (par les sens et par l'expérience), il est neutre, car chacun est libre d'y adhérer ou non, il est également pluraliste car il s'adresse à tous (diplômés

---

<sup>26</sup> Disponible sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=ECppfNbXUUg> (consulté le 5 mai 2017)

d'HEC, visiteurs du site internet du groupe DANONE, et tous les internautes touchés par les réseaux sociaux). Mais c'est en sa qualité de dirigeant qu'Emmanuel FABER a été sollicité : l'entreprise DANONE est donc concernée.

Il m'apparaît que ce discours relève plus d'une « réalité religieuse ». Difficile à définir, j'ai eu recours à la philosophie pour m'assurer de la validité de cette proposition. Si le « fait » est une donnée observable liée à l'expérience, qui établit l'existence de telle ou telle donnée par son constat, la « réalité » se définit comme un ensemble de choses dont l'existence est objective, et qui par opposition à l'apparence est son être véritable<sup>27</sup>. Il me paraît donc plus juste de qualifier ce discours de « réalité religieuse ».

Autre exemple de réalité religieuse, celui de Michel HERVE fondateur et dirigeant du groupe Hervé, constitué de 25 sociétés organisées en quatre pôles d'activité très hétéroclites : Energies-Services, Industrie, Conseil-Infrastructure-Formation, Numérique-Communication. Le groupe salarie 2 800 personnes. Toutefois, chaque activité, relevant de plusieurs secteurs d'activité, a en commun avec les autres d'être dotée d'une même organisation et d'un même mode de management. Cette organisation atypique a attiré l'attention des chercheurs au début des années 2000. Une équipe dirigée par Alain d'Iribarne, sociologue directeur de recherches au CNRS, a étudié la principale filiale, Hervé Thermique, entre 2004 et 2005 et caractérisé l'organisation du Groupe Hervé comme un modèle de fonctionnement « collaboratif ». Le Groupe Hervé est même parfois décrit comme une « entreprise sans chef ». En fait, Michel HERVE, de ses propres mots, a mis en place le principe de subsidiarité dans son organisation. La subsidiarité est un principe développé à l'occasion de la publication de l'encyclique *Rerum Novarum* en 1892, inspirée par la pensée d'Aristote et de Thomas d'Aquin, mais également par Tocqueville. Je reviendrai sur ce principe plus loin dans ce travail, car je souhaite à présent simplement souligner le caractère d'une réalité religieuse qui intervient dans la gestion de l'entreprise.

### III. LE FAIT RELIGIEUX LIÉ AUX AUTRES PRATIQUES RELIGIEUSES

Il semblerait que le fait religieux lié aux autres pratiques religieuses telles que le judaïsme, le protestantisme ou encore le bouddhisme, soit excessivement confidentiel - il n'existe pas à ma connaissance de données chiffrées. Au-delà des sources d'informations classiques (revue de presse, articles universitaires et recherches internet), je me suis donc tournée de façon tout à fait empirique vers mon réseau proche, sans succès.

---

<sup>27</sup> Laurence HANSEN, *Dictionnaire de la philosophie*, éditions Hatier, Paris, 2011.

Le seul élément qu'il m'a été donné de trouver, certes anecdotique mais aussi représentatif, tient dans le témoignage d'un blogueur<sup>28</sup>, qui partage en mai 2012 son expérience : « *La société dans laquelle je travaille, un leader mondial du Consulting, a mis en place un groupe de travail sur le fait religieux en entreprise, auquel je participe (...). Aidés par Dounia Bouzar, anthropologue spécialisée sur le fait religieux en général et sur l'Islam en particulier, qui a créé un cabinet de conseil avec sa fille, nous abordons les différentes facettes du fait religieux en entreprise afin de créer un référentiel permettant d'aider les managers dans leur appréhension de différentes situations* ». Plus avant, le blogueur relate : « *Pour ce qui est des Juifs, les études menées par Dounia Bouzar en entreprise montrent des choses intéressantes: il n'y a quasiment pas de Juifs pratiquants non-cadres dans les entreprises françaises. C'est un constat étonnant, mais qui s'explique. Un Juif pratiquant doit avoir une maîtrise de son temps très importante: entre le Chabbat, les Fêtes, les jeûnes, etc...le fait d'être fortement contraint par un emploi du temps ne permet pas d'assumer ses obligations religieuses. Dounia Bouzar est allé voir le Consistoire qui lui a confirmé que les Juifs pratiquants non cadres avaient deux choix : soit créer leur propre entreprise, soit intégrer des entreprises "communautaires" via le bureau du Chabbat par exemple* ».

Ce témoignage ne revêt pas de caractère scientifique à mes yeux. Et mes tentatives pour consulter le cabinet de conseil de Madame BOUZAR afin d'obtenir des informations plus nourries se sont soldées par des échecs. Néanmoins, l'explication donne une piste logique pour expliquer la non visibilité des religions les moins représentées en France.

En conclusion, pour une très large majorité des français, le monde de l'entreprise est perçu comme un espace de vie collective, alors que juridiquement c'est un espace privé, qui n'est pas régi par l'exigence de laïcité. D'où des incompréhensions sociétales qui peuvent virer rapidement à la sur médiatisation. Ainsi pour 83% des français, l'entreprise doit rester un endroit neutre et ne pas prendre en considération les revendications d'ordre religieux<sup>29</sup>.

Dans le cadre de la laïcité dite à la française décrite dans ce chapitre s'inscrivent deux libertés fondamentales : la liberté d'expression et la liberté d'entreprendre et de diriger. Dans le cadre de l'entreprise le fait religieux est bien présent. A cette terminologie de fait religieux je préfère substituer à présent l'expression de « réalité religieuse », puisqu'on l'aura vu, cette définition plus large permet de moduler et d'enrichir l'étude au regard des différentes manifestations des pratiques culturelles. L'articulation entre entreprise et religion donne à penser et agir aux managers et aux

---

<sup>28</sup> Disponible sur : <http://lemondejuif.blogspot.fr/2012/05/le-judaisme-au-travail.html> (consulté le 8 mars 2017).

<sup>29</sup> Etude SocioVision 2014.

Gestionnaires des Ressources Humaines (GRH), notons toutefois qu'elle n'est pas si conflictuelle, car dans 91% des cas elle n'entraîne ni conflit ni blocage<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Etude OFRE Randstad 2016.

## PARTIE 2

### REALITES RELIGIEUSES ET ENTREPRISE

## PARTIE 2 – REALITES RELIGIEUSES ET ENTREPRISE

La réalité religieuse en entreprise est intimement liée à la réalité religieuse dans notre société. D'ailleurs, elle ne cesse de s'emparer des préoccupations des français.

A tel point qu'au moment de la parution annuelle de l'enquête de l'Observation du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) en lien avec le groupe de travail temporaire Randstad, c'est bien toute la presse qui s'en fait l'écho. Plutôt confidentiel en 2013 et 2014, le climat social lié aux attentats de janvier 2015, a dopé l'engouement. A l'occasion de sa parution en mars 2015, je me suis livrée dans le cadre d'une étude de marché, visant à définir l'opportunité de la mise en place d'une formation à destination des professionnels sur les différentes religions, à une étude sur l'impact médiatique de cette enquête. Il s'est avéré que, dans les six jours suivant la parution, l'ensemble des quotidiens nationaux s'en est fait l'écho. Ainsi Le Parisien-Aujourd'hui en France, Le Figaro, Le Monde, Les Échos, Libération, La Croix et L'Humanité ont titré sur le sujet dans leur version papier et numérique. Il en est de même pour les quotidiens gratuits 20 minutes et Métro. L'étude était mentionnée dans les gros tirages de la presse régionale, ainsi que dans hebdomadaires d'actualité : L'Obs., L'Express, Le Point, Marianne, Le Figaro Magazine, M le magazine du Monde. J'ai observé, en 2016, un écho assez sensiblement identique.

Or cette même enquête le confirme d'année en année : il n'y a pas d'explosion du fait religieux en entreprise. Comment comprendre ce paradoxe ? C'est ce que je me propose d'éclairer dans ce chapitre.

## CHAPITRE 4 – DES OUTILS DE MESURE

### I. LES ETUDES DE L'OFRE-RANDSTAD

Créé par Lionel HONORE, l'OFRE est à l'origine une chaire de recherche rattachée à Sciences Po Rennes. Le groupe Randstad, dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises, poursuivait une réflexion sur le fait religieux en entreprise depuis 2008. En 2013, les deux organisations publient en association cette étude du Fait religieux en Entreprise. Depuis, tous les ans au printemps, paraissent les résultats de cette étude. Ce qui est intéressant pour moi, c'est que la méthode de recherche est stable et que les résultats peuvent d'année en année être comparés et donner lieu à des interprétations. L'accès aux résultats de l'enquête est public et a constitué un matériau précieux, voire inestimable, pour ma présente recherche, mais également dans le cadre du projet qui m'a été confié par mon employeur.

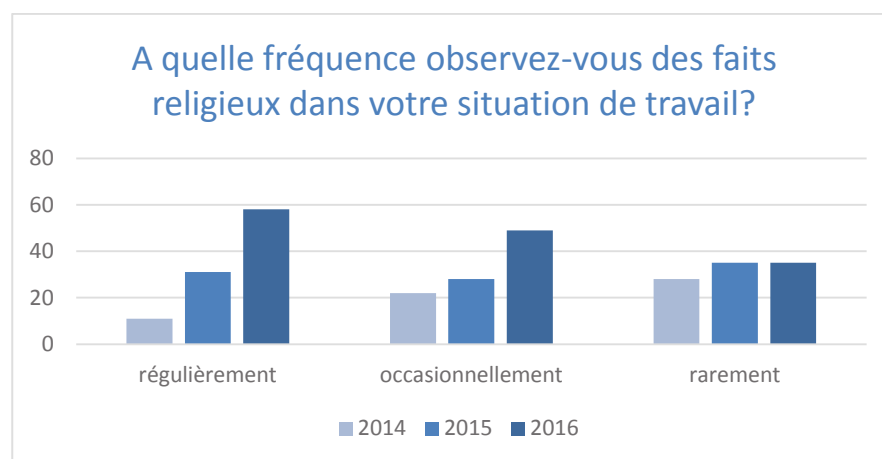
Dans la préface de l'enquête de 2016, les auteurs explicitent l'ambition de leur travail : *« rendre compte d'un phénomène devenu au fil des ans, non pas un fait de société, mais un fait social à part entière »*. Ils déclarent même être en capacité de livrer des résultats inédits, car *« pour la première fois en quatre ans, la part des personnes interrogées déclarant observer de façon régulière ou occasionnelle des faits religieux dans leur situation de travail (65%) est supérieure à la part des répondants les ayant observés soit rarement, soit jamais (35%) En 2015, chacune des deux parts totalisaient 50% »*.

L'OFRE peut donc se situer en amont d'un phénomène et en observer la mutation. D'ailleurs, les auteurs se posent la question de ce que signifie cette progression du fait religieux en entreprise. *« Elle témoigne selon [eux] d'un mouvement de banalisation. Les salariés semblent moins réticents à exprimer, dans le cadre de l'entreprise, les éléments constitutifs de leur identité »*. Pour ma part, je pose aussi la question de la réussite non encore assumée de la mise en place des programmes de diversité. Ou encore une maîtrise approximative des managers de salariés ayant été recrutés par un service RH focalisé sur les qualités humaines (*soft-skills*) de l'individu dépassant la recherche unique ses compétences techniques (*hard-skills*).

## A. Fréquence et forme du fait religieux

Les résultats sont à lire dans leur contexte : de 2013 à 2015 les auteurs voient une croissance du fait religieux et soulignent la complexité de résolution de celui-ci par les entreprises. En 2016, leur constat est certes une croissance du fait religieux, mais ils soulignent sa banalisation de deux façons. D'abord, une acceptation sociétale dans le cadre d'une laïcité qui est mieux comprise, en particulier depuis l'affaire Baby-Loup qui aura permis de différencier le cadre public du cadre privé. Ensuite une audace plus assurée de la part des salariés à mettre en avant ce qui est constitutif de leur identité, entre autres leur spiritualité, et ainsi leur adhésion à la foi d'une religion.

Ils montrent également, grâce aux différentes affaires médiatisées, que les RH auraient décomplexé leur approche de gestion du fait religieux. L'étude évoque que « *les questions liées à la place des religions et des comportements religieux dans la société sont devenues plus sensibles ces dernières années. De ce fait, les comportements et situations ayant une dimension religieuse directe ou indirecte sont davantage et plus rapidement repérés* ».



Source : OFRE 2016, p.9

Les chiffres présentés ici montrent une généralisation de la question du fait religieux au travail.

L'étude de l'OFRE décrit également les formes prises par le fait religieux et dresse une typologie des faits religieux rencontrés en situation professionnelle : ainsi le port des signes visibles est le plus marquant, avec 21%, suivi des demandes d'absence 18%. Ma lecture interprète que la demande d'absence a été motivée par le salarié par une expression explicitement religieuse, afin de pouvoir être considérée comme telle par les participants. Enfin la demande d'aménagement de temps de travail représente 14%.

A la lecture de cette typologie se dessine l'image d'un salarié seul face à son manager. Il s'agit de cas individuels, isolés. Cette affirmation que je pose m'a été confirmée à l'occasion de l'étude de



marché que j'ai effectuée pour le compte de mon employeur en 2015 : j'ai questionné 18 DRH ou RRH du bassin grenoblois, dans le cadre d'entretiens téléphoniques semi-directifs. A la question « Envisagez-vous de suivre une formation pour mieux appréhender le fait religieux en situation professionnelle ? » les réponses ont été catégoriques : « Non, il s'agit de cas isolés (...) ». Je trouve également dans la présentation de l'étude InAgora une donnée qui corrobore cette thèse de cas isolés : « *Pourtant, seules 34% des femmes interrogées ont déjà formulé une demande spécifique pour pouvoir accomplir une pratique religieuse au travail. Cela semble plus faciles à celles ayant un niveau élevé d'études (Bac +5 et sup.) – elles sont 34% à l'avoir déjà fait - qu'aux femmes qui n'ont pas le Bac (17%) ; paradoxalement, ces demandes sont plus courantes chez les employées (54% ont déjà formulé une demande) que chez les cadres (27%) ou les agents de maîtrise (21%)*<sup>31</sup> ».

D'aucune manière nous ne sommes en présence d'une communauté de croyants organisés ayant des demandes collectives. C'est d'ailleurs ce que souligne l'enquête OFRE à travers la typologie des cas rencontrés : il s'agit de demandes pour des pratiques qualifiées de « personnelles ».

Beaucoup plus rares sont les pratiques qui transgresseraient les règles discriminatoires, voire sexistes. La stigmatisation d'une personne pour motif religieux représente 7% des cas cités, le refus de travailler sous des ordres d'une femme 5%, ou avec une femme 4%.

Les cas pouvant être qualifiés d'entrave au contrat de travail, comme le refus de réaliser certaines tâches, s'élèvent à 6%, et la pratique de la prière pendant le temps de travail 5%.

Il y a donc peu d'activités liées au fait religieux qui seraient perturbatrices et transgressives. On n'est pas là face à des faits religieux qui se situeraient au-dessus de toute loi. Ce postulat est confirmé dans l'enquête InAgora, qui mentionne que « *toutes les salariées interrogées ont montré leur connaissance de la laïcité et ont évoqué l'écart existant entre son principe d'une part et ses applications d'autre part. Elles savent notamment que, dans le secteur privé, les pratiques religieuses sont en principe autorisées par la loi*<sup>32</sup> ».

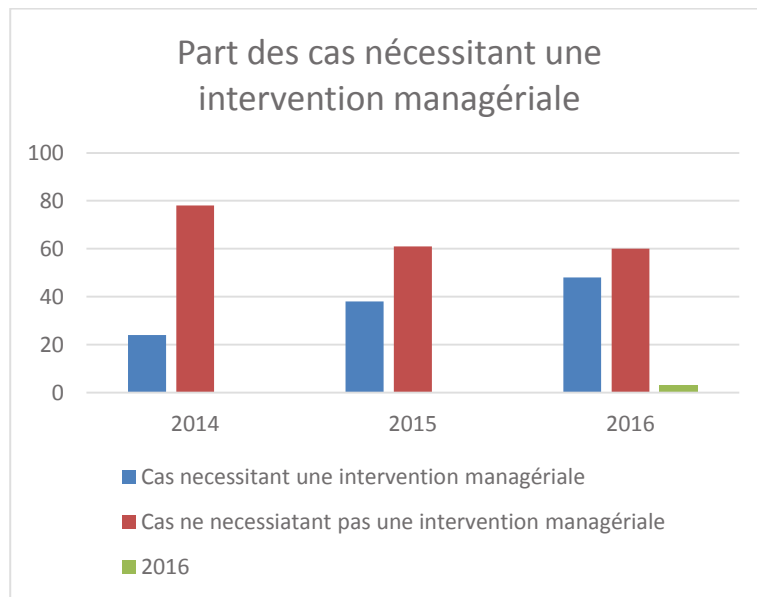
## B. Comment l'entreprise réagit-elle ?

Le diagramme ci-dessous montre une augmentation de l'intervention managériale régulière et prononcée. Par contre il n'est pas fait mention de la qualité de ladite intervention : est-elle régulatrice ? Est-elle bienveillante ? L'étude ne le mentionne pas.

---

<sup>31</sup> Op.Cit..

<sup>32</sup> Op.Cit.



Source : OFRE 2016, p.12

Depuis 2014, on note donc que les interventions managériales sont en hausse pour traiter les questions ayant un caractère religieux. Là encore, c'est la question sociétale que je soulève : managers et salariés appréhendent mieux les questions et sont globalement moins démunis. Les auteurs de l'OFRE 2016 indiquent même que les situations sont « *systématiquement prises en charge par un management de proximité qui possède à présent des repères sur ce qu'il convient et est possible de faire. (...) Ils ont une meilleure connaissance du cadre légal*<sup>33</sup> ».

Globalement les solutions sont pacifiées puisque seulement 9% des cas s'avèrent être bloquants et conflictuels, au motif qu'ils sont discriminatoires dans 80% des cas. La question d'une demande collective et conflictuelle n'apparaît que dans 14% des cas, ce qui valide bien l'idée d'une individualisation du fait religieux.

L'étude fait état d'une majorité de managers (60%) réglant les conflits de « *façon courante et rarement délicate* », contre 18% pour lesquels la situation s'avère être « *critique, délicate et complexe* ». Et souligne une évolution du soutien reçu par les managers dans ces cas : « *ils sont de moins en moins nombreux à les aborder de manière isolée et ont de plus en plus recours à leur hiérarchie et aux services fonctionnels de l'entreprise (RH et juridique) pour obtenir de l'aide. Ce soutien de la hiérarchie et ses services fonctionnels est par ailleurs perçu comme efficace par les deux tiers des managers (69%)* »<sup>34</sup>.

On assiste à une certaine émancipation de l'entreprise dans le traitement du fait religieux : il ne s'agit plus de répondre ni par le déni, ni par la peur. Mais bien en concertation et en connaissance de cause. D'ailleurs les questions traitant de la manière dont les entreprises abordent certaines

<sup>33</sup> OFRE 2016, p. 12.

<sup>34</sup> Ibid, p. 16.

questions personnelles s'avèrent être pleines de respect pour la personne : la majorité des sondés pensent que les plannings de vacances (61%) et de travail (50%) peuvent prendre en considération les demandes religieuses exprimées des salariés<sup>35</sup>. Alors que paradoxalement, dans les faits 73% et 79% des managers ne le font pas<sup>36</sup> !

Par contre, il n'est pas question que ces aspects entrent en jeu dans les considérations liées au travail : 89% des mêmes sondés se déclarent opposés à la prise en compte de critères aux motifs religieux pour la composition des équipes par exemple. Ainsi 57%<sup>37</sup> pensent que l'entreprise ne doit pas s'adapter pour tenir compte des pratiques religieuses des salariés. Ce qui corrobore les données de l'étude SocioVision qui elle fait état en 2014 de 83% des sondés en accord avec l'affirmation « *l'entreprise doit rester un endroit neutre et ne pas prendre en compte les revendications d'ordre religieux* ».

Les termes utilisés dans les deux études « revendications » d'une part et « tenir compte des pratiques » d'autre part peuvent être à l'origine de l'écart. Ainsi que la date de leur publication respectives, sachant qu'il y a bien eu un avant et un après les attentats de janvier et novembre 2015. En vérifiant les données publiées par l'OFRE en 2014, je constate qu'il s'agit bien de questions terminologiques car la question était formulée ainsi « *les sondés opposés à une institutionnalisation par l'entreprise du fait religieux* » et la moyenne sur les différents cas se situe alors à 75%.

J'y vois également un accueil du fait religieux, qui resterait acceptable dans le cadre de la sphère privée (vacances, horaires) mais délicat à gérer en situation de travail (constitution des équipes). Pourtant c'est un point à ne pas négliger qui peut avoir de la valeur, à condition d'effectuer de la discrimination positive : j'ai dans l'idée des équipes d'astreintes, qui évolueraient au gré des calendriers des différentes religions et donneraient satisfaction aux personnes concernées.

Il s'agirait alors pour l'entreprise de ne pas se situer de façon neutre par rapport à la question, mais bien engagée. C'est d'ailleurs une piste à approfondir car la neutralité de l'entreprise ne s'avère pas plébiscitée par les sondés, puisque 65% des personnes interrogées sont « *ouvertes à des réponses pragmatiques aux demandes des salariés ayant une dimension religieuse, mais non à ce que l'entreprise s'organise en fonction des prescriptions religieuses.* »<sup>38</sup>

On sent un débat pacifié en interne et encore brûlant en externe ! Il semblerait que l'entreprise ait assez bien résisté à l'introduction de facteurs religieux, non par relativisme, mais parce qu'après tout ne serait-ce pas des demandes à traiter comme des demandes personnelles ? Ainsi c'est bien la

---

<sup>35</sup> Ibid. p. 17.

<sup>36</sup> Ibid. p. 20.

<sup>37</sup> Ibid. p. 17.

<sup>38</sup> Ibid. p. 18.

personne qui est accueillie dans sa globalité et son unité. Et 75% des sondés pensent qu'une demande pour motif religieux doit être traitée comme une demande pour motifs personnels.<sup>39</sup>

Certes, il reste que, si elle est religieuse, la question reste plus délicate à aborder pour 61% des sondés. Mais cela n'empêche pas qu'ils restent focalisés sur leurs rôles de managers, en lien avec les réalités du terrain et qu'ils n'anticipent pas spontanément les questions liées à la foi des salariés : c'est aux salariés de formuler leurs demandes.

La qualité de ces études n'est pas à démontrer et l'analyse remarquable, même s'il m'est arrivé à quelques rares occasions d'avoir à compléter ou nuancer une information. Au-delà de cet outil, qui mesure à la fois la réalité de la présence de plus en plus visible du fait religieux en entreprise et du dépassement de faits qui s'inscrivent à la fois dans la sphère personnelle et privée et la sphère professionnelle, je m'interroge sur la position de l'entreprise. A-t-elle parallèlement à cette évolution fait montre d'une aisance de plus en plus marquée à accepter ce déplacement ? Que s'est-il passé ?

## II. LA GRILLE DE GALINDO ET ZANNAD

Les études sur la question des liens entre organisations et religion témoignent d'un intérêt des Sciences de Gestion pour la question. Manifestement, une évolution chronologique à très court terme est observable dans le traitement par les organisations du fait religieux. La littérature, timide il y a encore quelques années, s'est considérablement enrichie depuis 2014, et me permet ce constat.

C'est un sujet qui au regard de l'actualité médiatique a été pris à bras le corps par les organisations, démunies il y a encore une quinzaine d'années et beaucoup plus sereines actuellement. C'est ce que je vais tenter d'éclaircir à présent.

En 2008, Patrick BANON publie un ouvrage dans lequel il observe le changement lié à la globalisation des cultures et la libre circulation des individus, des idées. Il note ainsi qu'au-delà d'une simple « *interaction sociale il s'agit de faire cohabiter, dans un espace partagé plus de 4 000 formes de croyances religieuses, de divinités et de cultes*<sup>40</sup> ». Il juge le « *monde du travail inévitablement en première ligne de cette « révolution théoculturelle », et les entreprises en prise directe avec cette diversité*<sup>41</sup> ».

---

<sup>39</sup> Ibid. p. 19.

<sup>40</sup> Patrick BANON, *La révolution théoculturelle*, Paris, Presses de la Renaissance, 2008.

<sup>41</sup> Ibid.

En 2010, Géraldine GALINDO et Joëlle SURPLY<sup>42</sup> ont travaillé sur l'impact sur le management de la montée de la diversité religieuse et des revendications religieuses au travail. Elles ont montré le rôle du gestionnaire des ressources humaines, jusqu'alors peu impliqué, ces questions étant souvent gérées sur le mode de « l'arrangement » par le manager.

Entre 2011, et jusqu'en juin 2014, « *l'affaire Baby-Loup a eu le mérite de mettre cette question à l'agenda tant politique, que médiatique ou juridique mais a aussi donné à nombre d'entreprises l'occasion de [se saisir du fait religieux] et de commencer ou de continuer à s'interroger*<sup>43</sup> ».

Les travaux de recherche de 2010 et 2012 de Géraldine GALINDO et Hédia ZANNAD<sup>44</sup> permettent un rétro éclairage sur la préhension du fait religieux dans les grandes entreprises. Ainsi, les auteurs dégagent trois grands mouvements : celui de traiter le fait religieux comme une affaire personnelle, une affaire organisationnelle, ou plus généralement comme un héritage sociétal.

#### A. *Analyse de la relation de l'individu à la religion*

Faut-il considérer le fait religieux comme une affaire individuelle, liée à l'identité propre de chaque salarié, qui par ses actes visibles ou moins visibles met en avant ou non ses convictions ? Dans ce cadre c'est son identité personnelle qu'il choisit ou non de fusionner avec son identité au travail. Il ne faudrait toutefois pas négliger l'aspect communautaire lié à la religion, qui par la force des choses peut se déplacer. On verrait alors qu'une somme d'individus se reconnaissant à la fois d'une même religion et travaillant dans une même entreprise s'organise en collectif.

« *Cette dimension identitaire est évoquée par BOUZAR et BOUZAR (2009) lorsqu'elles affirment, à l'endroit des jeunes musulmans enfants d'immigrés, qu'ils remettent en cause la discrétion que leurs pères s'étaient imposés. Dans leur désir d'être reconnus individuellement et collectivement, dans leur volonté d'affirmer leur identité, dans leur prise de conscience, enfin, de leur discrimination dans la société française, ils en appellent bruyamment aux références de l'Islam, qui devient pour eux une manière d'exister (...)*<sup>45</sup> ».

---

<sup>42</sup> Géraldine GALINDO et Joëlle SURPLY (2010), *Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?*, dans Lionel HONORÉ, Dominique MARTIN et Gwénaëlle POLPOT-ROCABOY (dir.), *Nouveaux comportements, nouvelle GRH*, Paris, Ed Eska, p. 29-54.

<sup>43</sup> Lionel HONORÉ, *Le management à l'épreuve de la religion*, RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises 2014/4 (n°13), p. 54-67.

<sup>44</sup> Géraldine GALINDO, Hédia ZANNAD, *Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées*, RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises 2014/4 (n°13), p. 40-53.

<sup>45</sup> Isabelle BARTH (coord), *Management et Religions, Décryptage d'un lien indéfectible*, éditions EMS, 2012, p. 71.

L'entreprise doit donc être en mesure d'appréhender une relation individuelle du salarié à sa religion, s'exprimant individuellement ou collectivement. Elle ne saurait négliger que cette relation à la religion n'est ni immuable, ni statique.

Si le fait religieux est une affaire organisationnelle, à ce titre l'entreprise enrichit sa gestion comme faisant part d'un projet plus large qui serait celui de la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle. Elle pourrait ainsi faire un choix de gestion qui isolerait complètement le fait religieux au motif économique ou idéologique. Elle pourrait également le traiter avec paternalisme, en intégrant le fait religieux au même titre qu'elle traite les demandes personnelles, et balayer ainsi sa dimension religieuse. Enfin, elle pourrait également dans ce cadre traiter la question au titre du respect de la diversité cherchant à concilier l'organisation du travail avec les exigences rituelles. Il s'agirait alors de comprendre ceux-ci afin de ne pas faire d'erreur d'appréciation et de prévoir un cadre de justification et de modifications. Cette approche soulève la question de la gestion de la diversité et de l'engagement de l'entreprise dans ce sens.

Enfin, pour gérer le fait religieux, une approche pourrait être celle d'un héritage sociétal. *« Au plan sociétal, les représentations idéologiques qu'ont les managers et les salariés pratiquant des notions de laïcité, de neutralité et de frontière entre espace sacré et profane jouent un rôle clé dans la nature des demandes et des réponses qui seront faites en matière religieuse. Des managers qui considèrent l'entreprise exclusivement comme un espace profane adoptent plus fréquemment une attitude de refus à l'égard des demandes religieuses que des demandes de nature non religieuse même si elles ont les mêmes conséquences en termes d'organisation de leur service ou de travail d'équipe (par exemple, une pause-cigarette ou une pause prière, un congé pour fête religieuse ou un congé laïque).(...) Ceux qui envisagent l'entreprise comme strictement profane s'intéressent tout autant à la nature et aux causes de ces revendications qu'à leurs conséquences pratiques : si elles sont d'ordre religieux, elles seront considérées comme illégitimes <sup>46</sup>».*

En France, une tradition centenaire d'exclure la religion de certaines sphères a nécessité un recadrage, aux dépens de certaines entreprises car l'entreprise privée en est exclue ; il semblerait que cette approche soit de moins en moins plébiscitée, les polémiques autour du cas de PAPREC ayant nourri l'aide à la décision. Pour rappel, PAPREC est une entreprise qui a mis en place une charte de la laïcité et de la diversité en huit points<sup>47</sup>, où la neutralité religieuse est de rigueur et toute manifestation religieuse interdite, au risque de restreindre une liberté fondamentale.

Cette prise en compte de la relation permet ensuite de comprendre les ajustements et propositions des organisations.

---

<sup>46</sup> Ibid. p. 77.

<sup>47</sup> Cf. annexe 1.

## B. Différentes postures adoptées par les entreprises

A travers cette grille de lecture des appréhensions du fait religieux, il apparaît que des stratégies de gestion se dessinent. GALINDO et ZALAD<sup>48</sup> font ainsi apparaître trois types de postures adoptées par les entreprises : la posture de déni, d'acceptation ou de compromis.

### La posture de déni

La posture du déni est celle qu'adoptent, d'après les auteurs, les entreprises qui « *refusent catégoriquement de prendre en compte la diversité religieuse dans leur organisation et leur management. Deux types de raisons sont généralement invoqués : l'impératif de neutralité et le risque de prosélytisme* ». Dans cette posture de déni, également qualifiée par les auteurs de refus, les impératifs de neutralité sont mis en avant. Dans le cas de PAPREC, on vient de le voir, la direction se réclame de la République (c'est la mention du Préambule) ou justifie ses mesures pour favoriser le « *bien-vivre ensemble au sein de notre entreprise* ». D'autres entreprises mettent en avant la question de la neutralité exigée par l'activité de l'entreprise, par exemple une prestation de service public, qui entend que l'entreprise serait laïque, c'est-à-dire areligieuse. J'adresse dans ce cas un point d'attention, qui est celui d'un nécessaire contrôle très strict par l'organisation, contrôle parfois exigeant et lourd dans sa mise en œuvre. Et je cite comme exemple, issu d'une rencontre avec un cadre dirigeant du groupe Expectra (filiale du groupe Randstad) en juin 2017, une société de transport en commun d'une grande agglomération face à des cas de manifestations religieuses difficiles à gérer. Comment contrôler un chauffeur de bus, qui commet une faute dans le non-respect de son contrat de travail en ne s'arrêtant pas à l'arrêt où une femme seule attend ? La réponse juridique peut paraître simple, mais sa mise en œuvre coûteuse pour l'organisation qui doit mettre en place des systèmes de surveillance et de contrôle sur un réseau tentaculaire.

La posture de déni se justifie également par le risque de prosélytisme. Là encore, je me permets une remarque liée à la mesure d'un tel risque. Comment évaluer le prosélytisme ? Qu'est-ce que le prosélytisme ? L'observatoire de la laïcité, en la personne de Nicolas Cadène, rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité auprès du premier ministre, à l'occasion de son discours d'ouverture lors d'un colloque au Barreau de Paris en mai 2017 qualifie le prosélytisme comme un critère objectif défini par la jurisprudence : le « *prosélytisme (qui est caractérisé par un comportement et non un signe)* ;

---

<sup>48</sup> Géraldine GALINDO, Hédia ZANNAD, "Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2014/4 (n°13), p. 40-53.

*exemple : une salariée de confession chrétienne distribue des tracts anti-avortement d'une église (...)*<sup>49</sup> ». Pour ma part, je me réfère à la définition du Petit Robert : « *zèle déployé pour répandre la foi, et par extension, pour faire des prosélytes, recruter des adeptes* » et constate le gouffre abyssal existant entre un comportement de distribution de tracts, de quelque nature soient-ils, avec le recrutement d'adeptes. Car le prosélytisme est en lui-même un acte de foi.

Se pose également la question de la signification du prosélytisme pour les différentes religions. Est-ce que fait de nier le fait religieux permettra une garantie contre le prosélytisme ? N'est-ce pas également un moyen de l'exacerber en contraignant la liberté individuelle ?

Personnellement je rangerai dans la catégorie des entreprises qui refusent ou dénie le fait religieux celles qui le considèrent comme une affaire individuelle, relevant de la sphère privée, ou liée à un héritage sociétal. Il s'agit là de comportements de repli liés à la méconnaissance ou au préjugement, qui ont donné lieu à quelques cas médiatisés et à des controverses juridiques. J'illustrerai cette posture avec le cas de l'entreprise MICROPOLE UNIVERS plus avant.

C'est un exemple qui illustrera le caractère bloquant d'une situation de déni. Situation qui sous couvert de tolérance accule une gestion des ressources humaines dans sa propre absence de prise de position dans la gestion du fait religieux.

### **La posture de tolérance**

Etudions à présent la posture dite de tolérance, également qualifiée par les auteurs de laxisme. « *Certaines entreprises accèdent sans hésiter aux revendications de leurs salariés en matière de manifestations de croyance religieuse* ». Avant toute chose, je note encore une différence sémantique. Dans le Petit Robert, la tolérance est définie comme « *le fait de tolérer, de ne pas interdire, alors qu'on le pourrait* », le laxisme est quant à lui défini comme une « *doctrine morale, théologique tendant à supprimer les interdits* », ou encore « *une tendance marquée à la conciliation* ».

Ces deux définitions prises au sens propre dénotent une forme d'engagement des organisations, alors que dans une forme plus vulgaire elles sont au contraire signe d'un désengagement, d'une forme de laisser-aller. Passons temporairement ces considérations sémantiques pour aller au cœur de la description de l'étude.

Il apparaît que cette approche aurait pour origine la peur et la méconnaissance du fait religieux, avec en contrepartie la volonté de ne pas se montrer discriminatoire ni en interne (autres salariés) ni

---

<sup>49</sup> Observatoire de la laïcité, mai 2017, disponible en ligne : [http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/05/le\\_silence\\_du\\_religieux\\_en\\_entreprise\\_nicolas\\_cadene.pdf](http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2017/05/le_silence_du_religieux_en_entreprise_nicolas_cadene.pdf) (consulté en juillet 2017).



en externe (clients et prestataires) alliée à celle de se montrer comme menant une politique de gestion de la diversité.

J'attribue cette posture à une gestion paternaliste : il s'agit là d'une identité d'image. Image d'ailleurs portée par le fait religieux lui-même qui se réduirait à ce qu'il est visible ; image d'ailleurs portée par le management dans ce qu'elle donne à voir de l'organisation en interne vis-à-vis de ses salariés et de son climat social, ainsi qu'à l'extérieur vis-à-vis de ses clients et fournisseurs et de tout son travail d'image en général.

Un petit détour philosophique me conduit tout à fait humblement à l'Allégorie de la Caverne, décrite par Platon dans « La République ». Si ce sont bien des images (celles du fait religieux et celles de l'entreprise) dont il s'agit, elles peuvent donc s'avérer dangereuses car trompeuses à moyen et long terme via leur reflet erroné de ce qu'est la réalité. Une meilleure connaissance, par la formation par exemple, permettrait de ne pas se heurter à ces incompréhensions de toutes parts ou d'être bousculé par la réalité qui surgirait. Le modèle mis en avant à titre d'exemple est celui du groupe de distribution Casino. Les auteurs l'expliquent par la « *volonté de l'entreprise de refléter toutes les diversités de sa clientèle, sans distinction* ». J'analyserai en détail le cas du GROUPE CASINO ultérieurement.

J'en viens à considérer cette forme de management, qui semble bienveillante à première vue, comme étant très dangereuse pour les organisations. Il s'agit donc bien de ne pas montrer de désengagement de la part des organisations et de s'emparer en profondeur de ce qui revêt la dimension religieuse de la personne ou d'un groupe de personnes, mais aussi de ce qu'implique une politique de diversité.

Ainsi on revient au sens propre des termes tolérance et laxisme, avec tout l'engagement qu'ils nécessitent en connaissance mais aussi en accompagnement de la mise en place de telles stratégies. Et les vertus de la diversité seraient ainsi en terrain propice pour s'épanouir : répondre à la diversité de la clientèle, refléter son environnement, être plus attractif et avoir une image positive.

### **La posture de l'accommodement**

La dernière posture engagée par les organisations selon GALINDO et ZANNAD serait la posture de l'accommodement et des aménagements. « *Ni tout accepter ni tout refuser mais répondre au mieux sur la base de critères précis dans le but de concilier des intérêts particuliers sans sacrifier l'intérêt général, tel est le précepte des entreprises orientées vers cette posture* ». Cette posture émane d'entreprises dites avant-gardistes sur les questions de la diversité. D'abord parce qu'elles intègrent les identités plurielles avec une gestion au cas par cas. Au-delà de la diversité, elles sont elles-mêmes dépeintes comme imprégnées de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Le premier exemple cité par les auteurs est assez fort, presque intrusif : celui d'entreprises qui « *considèrent qu'elles ont un rôle à jouer*

dans l'émancipation de certaines personnes qui surinvestissent le religieux, par exemple en recrutant une femme voilée ayant une attitude de soumission à l'égard des hommes qui se surimpose dans la sphère religieuse pour fuir son vide existentiel (BOUZAR et BOUZAR 2009) ». De façon plus mesurée, l'aménagement est lié à l'idée de « proposer un cadre de travail épanouissant pour les salariés dans une perspective de dialogue social – qui contribue par ailleurs, à les fidéliser ». Les auteurs illustrent cette posture avec EDF et ORANGE. Effectivement, il s'agit d'organisations qui ont été pionnières dans la gestion du fait religieux. Je ne peux que constater une certaine maturité de leur part à manier les concepts à la fois de laïcité et des libertés qui en découlent et la gestion de l'entreprise avec les contraintes légales que sont celles du code du travail. Je gage pour ma part que cette maturité corrobore les données de l'enquête OFRE-RANDSTAD qui soulignent que les cas de faits religieux ne sont pas source de conflits et qu'ils sont gérés au cas par cas par les managers. Malheureusement, je n'ai pas pu recueillir de témoignages pour alimenter ma réflexion et ma recherche dans la presse sur le fait religieux chez ORANGE ou EDF me ramène à des articles de 2010, 2011 et 2012. S'ils sont plus récents c'est pour évoquer des situations passées. Force m'est donc de constater la maturité de cette posture vis-à-vis des salariés croyants, mais il ne faudrait pas négliger les salariés non-croyants, ni les trésors d'imagination que doivent déployer les managers pour gérer des situations dont ils ne maîtrisent pas forcément le sens, et ce sans support officiel des services RH.

Cette grille de GALINDO et ZANNAD se présente sous la forme suivante. Il me paraît intéressant de l'intégrer au corps de ce mémoire afin de la présenter vierge une première fois, pour ensuite l'alimenter avec des cas nourris de mon expérience et qui sont détaillés en suivant.

Posture des entreprises Niveau de relation à la religion	Déni – Refus	Tolérance – Laxisme	Aménagements - Accommodements
Niveau Individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séparation identité personnelle et professionnelle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des identités personnelles et professionnelles</li> <li>Acceptation du dévoilement de la religion</li> </ul>
Niveau Organisationnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainte de ne pas intégrer la diversité des salariés</li> <li>Source de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de conciliation vie privée – vie professionnelle et de la gestion déjà mise en place</li> <li>Source de performance</li> </ul>
Niveau Sociétal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séparation sacré/profane</li> <li>Laïcité mise en avant comme un principe de neutralité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-discrimination comme enjeu</li> <li>Reconnaissance du spirituel « présent en tout »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance du sacré dans l'entreprise</li> <li>Laïcité vue comme l'acceptation des différentes religions</li> </ul>

Grille de GALINDO et ZANNAD 2012

## CHAPITRE 5 – ETUDE DE CAS EMBLEMATIQUES OU CONFIDENTIELS

Afin de ne pas rester dans l'abstraction et de bien mettre en valeur ce qui pourra se dessiner comme étant les enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines, je me propose d'étudier personnellement et grâce aux outils précités quelques cas qui m'ont interpellée, soit par voie de presse, soit par mon réseau.

### I. ETUDE DE LA CHARTE DE LA LAÏCITE ET DE LA DIVERSITE DE PAPREC

Le cas de l'entreprise PAPREC a nourri l'actualité médiatique. PAPREC est une entreprise spécialisée dans le recyclage du papier, reprise en 1995 par Jean-Luc PETITHUGUENIN, ancien de la Générale des Eaux. Le groupe aujourd'hui se positionne comme étant le spécialiste du recyclage et de la valorisation des déchets de l'industrie et des collectivités. Avec un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros, il emploie 8 000 collaborateurs sur 210 sites et traite 10 millions de tonnes de déchets. Le groupe a mis en place en 2013 une Charte de laïcité.

Sur le site web<sup>50</sup> de l'entreprise, chacun peut découvrir l'ambition de celle-ci : *« Au nom d'un combat qu'il mène contre les discriminations, Jean-Luc PETITHUGUENIN, PDG fondateur de PAPREC Group, a souhaité que l'ensemble de ses 4000<sup>51</sup> collaborateurs (56 nationalités différentes) se prononcent sur l'application d'une charte de laïcité qui sera inscrite au règlement intérieur de PAPREC Group. Une initiative qui pourrait faire avancer le débat sur la laïcité même si elle est en avance sur la législation et la jurisprudence actuelle ».*

Etudions donc par le menu cette Charte emblématique.

L'idée générale se situe au titre de l'accueil et de la défense de toutes les diversités dans une invitation au respect de la Charte, au « *nom du meilleur vivre ensemble*<sup>52</sup> ».

On se trouve donc là en présence d'une entreprise qui, dans son organisation, intègre la dimension de la diversité, dans un but de qualité de vie au travail, sous-entendu de performance.

Par contre, son préambule se dédouane du pouvoir de direction de l'employeur et se situe uniquement dans le cadre d'une France, « *République indivisible, laïque, démocratique et sociale (...) la République laïque organise la séparation des Religions et de l'Etat. L'Etat est neutre à l'égard des convictions*

<sup>50</sup> PAPREC, disponible en ligne : <https://www.paprec.com/fr/groupe/ressources-humaines/charte-laicite-diversite> (consulté en mars 2017).

<sup>51</sup> 4 000 est le nombre mentionné sur le site.

<sup>52</sup> Cf annexe 1 : La charte de la Laïcité et de la Diversité de PAPREC Group.

*religieuses et spirituelles.* ». Nombreux termes sont sujets à controverse. Une erreur d'appréciation se trouve dans l'intitulé «*L'Etat est neutre* ». On l'a vu précédemment, l'« *Etat garantit le libre exercice des cultes*<sup>53</sup> ». Et on a relevé, avec l'étude InAgora par exemple, que les salariées connaissent leurs droits en matière de liberté d'expression. Cette mention pourrait être une faille dans l'objet de la Charte et ce contre quoi elle se prémunit.

Autre mention totalement évincée de la charte, celle de ce que PAPREC est une entreprise privée, qui n'a pas de mission de service public. Il n'en est nullement fait mention.

Observons dans le détail les articles de la Charte. Les cinq premiers commencent par « *la laïcité en entreprise* ». Le premier prône un référentiel commun à l'ensemble des salariés : celui de la laïcité. Ce point est acceptable, si la laïcité est bien comprise comme un espace protégeant la liberté d'expression. Nullement désireuse de faire ici un procès d'intention à l'entreprise, je soulève toutefois un manque d'engagement notoire en ce sens. Le second article se propose, dans le cadre de la laïcité, d'offrir aux salariés des conditions pour « *forger leur personnalité* ». Ayant travaillé pendant huit années à mener des projets éducatifs dans un cadre scolaire, il m'apparaît, forte de cette expérience, que la personnalité se développe dans un contexte de connaissance et non d'ignorance. Toujours dans le même article la mention « *[la laïcité] protège de tout prosélytisme et de toute pression qui empêcheraient de faire ses propres choix* ». Je choisis de considérer ici la non-expression de toute forme de manifestation religieuse comme une philosophie à part entière, qui s'apparenterait à une attitude agnostique. Auquel cas l'article s'avère être en lui-même fortement prosélyte.

L'article 3 vient en modérateur des deux premiers puisqu'il rappelle la nécessité du bon fonctionnement de l'entreprise, alliant le « *respect des valeurs républicaines et du pluralisme des convictions* ». Je note que cet article est lui coloré en orange, alors que six autres sont dans un camaïeu de vert. Mais je ne vois là qu'une approche graphique, car je ne décèle pas de corrélation en fonction de la couleur. Non plus que dans la hiérarchie des articles entre eux.

L'article 4 s'articule autour de la gestion de l'Egalité entre hommes et femmes au travail. Il induit que la laïcité serait un gage de régulation.

L'article 5 s'empare de la question non pas du fait religieux mais de la manifestation religieuse ou politique. Ces manifestations, je l'ai montré précédemment, sont de l'ordre du visible, mais aussi plus subtiles. L'article ne peut par son existence prémunir l'entreprise de toute manifestation religieuse. Toutefois, le cadre du travail est spécifié, il restreint donc le cadre dans lequel toute neutralité est

---

<sup>53</sup> Article 1<sup>er</sup> de la loi de 1905.

exigible. « *La laïcité en entreprise implique que les collaborateurs ont un devoir de neutralité : ils ne doivent pas manifester leurs convictions politiques ou religieuses dans l'exercice de leur travail* ».

L'article 6, orange également, rappelle aux salariés les exigences liées au contrat de travail. C'est le seul article qui commence par la mention « *Conformément à la loi* ». C'est l'expression du pouvoir de direction.

L'article 7 questionne les signes ou tenues vestimentaires. On l'a vu, la question du voile ou du foulard est très explicite dans la manifestation du fait religieux. Mais cet article est également sujet à controverse. Par exemple, comment qualifier le port d'une perruque ? Les femmes juives scrupuleuses portent ainsi une perruque pour masquer leur chevelure. Comment établir une différence d'appréciation avec une femme en chimiothérapie ou un homme désirant masquer sa calvitie ? De même pour le port de certains vêtements, détournés de leur signification première, et adoptés massivement dans les critères de la mode, je cite par exemple le pyjama ! C'est un vêtement traditionnel de l'Inde, réservé à certaines castes, permettant au premier regard de bien situer la caste d'appartenance d'une jeune fille. Ces pantalons en toile fluide et légère sont des accessoires de mode occidentale détournés de leur usage premier : « *Au sein de l'entreprise et dans l'exercice de leurs fonctions, les règles de vie des différents espaces, précisées dans le règlement intérieur de chaque établissement, sont respectueuses de la laïcité. Ainsi, le port de signes ou tenues par lesquels les collaborateurs manifestent ostensiblement une appartenance religieuse n'est pas autorisé* ». Il ne s'agit pas ici de faire un répertoire de tenues empruntées à la tradition religieuse, mais démontrer la difficulté d'appréciation en cas de litige.

L'article 8 met en valeur le travail de l'équipe travaillant sur les questions de diversité.

Les articles 5 et 7 sont sujets à controverse juridique. En effet, l'interdiction de tout port de signe religieux n'est pas justifiée par des questions d'hygiène ou de sécurité par exemple, mais « *par le bien vivre ensemble*<sup>54</sup> ». Et c'est en cela que la Charte est la plus fragile au regard du droit.

Cet exemple s'inscrit dans une double case de la grille de GALINDO et ZANNAD. Ainsi PAPREC pourrait se situer à la fois dans le déni au niveau sociétal, mais également dans la tolérance au niveau organisationnel.

Allons plus avant dans l'examen de cas d'entreprise.

---

<sup>54</sup> Interview de Sylviane TROADEC, DRH du groupe PAPREC, au Nouvel Observateur du 14 août 2014.

## II. MICROPOLE UNIVERS : LE FOULARD ET LE CLIENT

Le cas de la salariée de MICROPOLE UNIVERS a également défrayé la chronique récemment. Il est connu pour avoir été jusqu'en cour européenne, pour la question du port de foulard d'une salariée chez un client.

Etudions donc le cas de cette ingénieure informatique, salariée de MICROPOLE UNIVERS, société de prestation de service informatique. Je trouve dans le compte rendu de l'arrêt de la cour de cassation, du 9 avril 2015, un descriptif de la situation : « *Lors de votre embauche dans notre société et de vos entretiens avec votre Manager opérationnel, Monsieur Lotfi Y..., et la Responsable du recrutement, Mademoiselle Élise Z..., le sujet du port du voile avait été abordé très clairement avec vous. Nous vous avons précisé que nous respectons totalement le principe de liberté d'opinion ainsi que les convictions religieuses de chacun, mais que, dès lors que vous seriez en contact en interne ou en externe avec les clients de l'entreprise, vous ne pourriez porter le voile en toutes circonstances. En effet, dans l'intérêt et pour le développement de l'entreprise, nous sommes contraints, vis-à-vis de nos clients, de faire en sorte que la discrétion soit de mise quant à l'expression des options personnelles de nos salariés*<sup>55</sup>. »

Cette attitude paradoxale montre de la part de l'employeur un déni de la prise en compte de l'identité de la personne de sa salariée : on accepte son appartenance religieuse - la considérant comme relevant de la sphère individuelle et privée - dans le cadre de la sphère professionnelle interne à l'entreprise mais elle est désavouée dans la sphère professionnelle externe (les clients). Ce cas soulève l'acceptation de l'individu dans toutes ses spécificités, mais sous conditions. C'est une situation inconfortable pour les deux parties. D'ailleurs je souligne que c'est la plainte d'une tierce partie (le client GROUPAMA) qui a motivé la procédure de licenciement. La cour de justice de l'Union Européenne (CJUE) a d'ailleurs rendu son arrêt le 14 mars 2017, et donc renvoyé à la justice française le cas de ce licenciement. L'arrêt n'étant pas public, j'ai pu obtenir le communiqué de presse qui relate deux cas proches, jugés le même jour, de port de foulard islamique. Il ne faut cependant pas confondre l'un relevant d'une situation en Belgique, et l'autre, qui m'intéresse, en France : « *La Cour répond donc que la volonté d'un employeur de tenir compte des souhaits du client de ne plus voir ses services assurés par une travailleuse portant un foulard islamique ne saurait être considérée comme une exigence professionnelle essentielle et déterminante au sens de la directive*<sup>56</sup> ».

C'est ainsi que l'entreprise, qui avait adopté une posture d'Accommodement au niveau individuel, mais également de Tolérance au niveau organisationnel, s'est vue acculée par sa gestion au cas par cas des situations. Pour ma part, je comprends que l'éducation du client GROUPAMA,

---

<sup>55</sup> Cf annexe 2 : cours de cassation affaire MICROPOLE UNIVERS

<sup>56</sup> Cf annexe 3 : Communiqué de presse de la CJUE du 14 mars 2017

société française d'assurance mutuelle, ayant 32 600 collaborateurs répartis à travers le monde , et réalisant un chiffre d'affaires de 13,6 milliards d'euros<sup>57</sup>, à s'ouvrir à l'accueil de manifestations religieuses ne soit pas du ressort de MICROPOLE UNIVERS, société de service et de conseil informatique, employant 1 100 salariés en Europe et réalisant un chiffre d'affaires de 98 millions d'euros. Je comprends que le petit ait cédé aux instances du grand pour des motifs commerciaux. Et pourtant c'est bien MICROPOLE UNIVERS qui va subir l'intégralité du préjudice lié à cette affaire. Je souhaite ainsi souligner les faiblesses d'une gestion par accommodements contrainte par des objectifs commerciaux, qui ici ont une primauté hiérarchique.

### III. LE CAS DU GROUPE CASINO : LA DIVERSITE, UNE STRATEGIE RH ET COMMERCIALE

CASINO est un groupe d'origine familiale (piloté par les membres de la famille Guichard de 1892, jusqu'en 1992), qui a une gestion de tradition paternaliste (celle-ci a cependant évolué au cours du développement du groupe depuis sa création). Aujourd'hui, il emploie 329 000 collaborateurs dont 71 000 en France, et a réalisé un chiffre d'affaires de 46 milliards d'euros en 2015. J'ai cité le Responsable Diversité, Mansour ZOBARI, dans ma recherche de définitions de la diversité. C'est effectivement un Groupe qui se situe en amont en matière de mise en place de la diversité. Le site de la Charte de la Diversité<sup>58</sup>, un collectif d'entreprises réunies depuis 2004, a mis en place une charte de la diversité et engage toutes les entreprises à en devenir signataire, et par là effectuer une gestion de la diversité en leur sein. Il s'avère que le groupe Casino est signataire de la Charte depuis 2004. Nous avons ici affaire à un pionnier officiel. Dans sa charte, le groupe ne mentionne que des exemples liés à l'Islam, et quand il s'agit de mentionner les catholiques et les protestants, c'est certes dans un souci louable de diversité, mais avec des arguments dans lesquels les communautés ne se reconnaîtront pas : « *les catholiques et les protestants peuvent prier à différents moments de la journée, souvent le matin, le soir, avant et après les repas* ». Je vois là une dimension induite par l'image à donner du Groupe : on ne saurait aborder la question de la diversité religieuse sans mentionner le christianisme. D'autant que cette politique de la gestion du fait religieux se joue dans celle plus globale de la communication du groupe, qui en 2013 adopte le slogan « Nourrir un monde de diversité » :

---

<sup>57</sup> Données pour 2016.

<sup>58</sup> CHARTE DE LA DIVERSITE EN ENTREPRISE, disponible en ligne : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-la-charte.php> (consulté en juillet 2017).



Logotype du Groupe Casino

Toutefois, ce désir explicite de faire de la diversité une richesse, se trouve dans la composition du Guide « Gérer la diversité religieuse en entreprise ». C'est ainsi que le document intègre des fiches de présentation des grandes religions. Mon interprétation est de donner un signe visible de l'accueil des diversités ; et permettre d'évacuer les amalgames afin de donner légitimité aux managers. Non pas qu'ils soient encouragés à entrer dans la subjectivité des cas, mais qu'ils aient ainsi les moyens de ne pas y entrer.

Enfin, j'analyse la rédaction de cette charte comme liée à une stricte gestion stratégique des Ressources Humaines : les recrutements dans les métiers de la distribution sont essentiellement jeunes, peu qualifiés. Les implantations des enseignes du GROUPE CASINO se font pour une grande part dans les banlieues urbaines et la politique de diversification par les petites enseignes touche les milieux populaires. Ainsi salariés et clients se fondent dans un même paysage social, ce qui génère de la performance, mais induit de prendre en compte une réalité sociétale : l'Islam en France est un Islam jeune, 41% des musulmans ont moins de 30 ans<sup>59</sup>, et se situe géographiquement dans les périphéries des grandes agglomérations. Il s'agit pour la stratégie de l'entreprise déclinée aux RH de correspondre au mieux avec une réalité sociétale. Le GROUPE CASINO répond en cela dans sa gestion du fait religieux aux critères très organisationnels à la fois de Tolérance et d'Aménagements. J'aurais aimé disposer de plus d'indicateurs : celui de mobilité, en particulier celui de turn-over, celui des types de contrats, ainsi que d'un indicateur lié à la formation. Ces indicateurs m'auraient éclairé sur l'engagement réel de l'enseigne sur la question du fait religieux : est-ce un engagement à court terme, dans une logique de turn-over fort, ou à long terme avec une fidélisation des ressources humaines de l'entreprise ? Cet élément permettrait d'envisager les qualités et les freins d'une telle politique de gestion du fait religieux.

#### IV. LA POSTE : UN GUIDE NE SAURAIT TOUT REGLER

---

<sup>59</sup> Etude SOCIOVISION 2014



La Poste est une entreprise pionnière dans la gestion du fait religieux par le biais de la mise en place d'un guide à destination des managers, intitulé « Fait religieux et vie au travail – quelques repères ». Ce guide a été publié en 2010<sup>60</sup>. Je ne me livrerai pas à un travail exhaustif concernant La Poste, mais focaliserai sur un point qui me paraît fragile dans sa rédaction :

*Article 5 : Un(e) postier(ère) peut-il (elle) distribuer pendant, ou à l'issue de son temps de service, des documents ou des tracts assurant la promotion de ses convictions religieuses et incitant des collègues à les partager ?*

*Il faut distinguer deux hypothèses suivant que cette distribution intervient dans les locaux professionnels interdits aux clients(es) ou à l'inverse dans ceux qui leur sont ouverts (bureau de poste par exemple).*

*La distribution de tracts en fin de service est possible sous réserve que cela ne constitue pas un trouble pour l'entreprise et que les personnels soient libres de les refuser. Il en va autrement de la distribution de tracts aux clients(es). Un(e) postier(ère) qui se livrerait à cette activité pourrait être sanctionné(e) au titre de manquement à l'honneur professionnel qui recouvre la neutralité nécessaire au service.*

*Le comportement de ce(cette) postier(ère) entre dans la catégorie du prosélytisme ».*

On constate que LA POSTE répond implicitement à la question de la distribution pendant le temps de service, en cadrant l'autorisation « en fin de service ». Et distingue deux cadres de travail : celui des relations entre collègues et celui des relations avec les clients. Le second répond au strict respect de la laïcité dans le service public. Le premier envisage la distribution comme possible « sous réserve que cela ne constitue pas un trouble ». Comment appréhender un trouble ? Comment le prévenir ? Comment faire pour qu'il n'ait pas de répercussions ultérieures de stigmatisation, de violence ? Comment établir le lien entre la distribution sans troubles notoires à un instant donné de tracts et ses répercussions ultérieures possibles ?

Cette somme de questions pour montrer que les intentions dans la rédaction de ce document visent à gérer le fait religieux, mais qu'elles peuvent se montrer très insuffisantes. Il sera alors nécessaire d'adopter une stratégie de régulation plus complète. C'est ce qui est mis en place également par LA POSTE, puisqu'à la page 5 du guide, les managers sont invités à adresser leurs questions sur une boîte mail générique : [diversite-handicap@laposte.fr](mailto:diversite-handicap@laposte.fr).

L'exemple fournit ici montre la nécessité de mettre en place de nombreuses structures pour gérer la diversité religieuse au travail. La complexité des situations renvoie à une complexité de mise en œuvre, qui ne saurait être neutre pour les organisations.

---

<sup>60</sup> LA POSTE, « Fait religieux et vie au travail – quelques repères », p. 16.

D'autant que pour LA POSTE, deux attitudes sont notables : celle de service public, qui implique un déni au niveau individuel et sociétal, et celle d'un cadre d'entreprise de droit privé mue par un désir d'aménagements au niveau organisationnel.

## V. LE CAS DU GROUPE HERVE : LA RELIGION FONDEMENT DE L'ENTREPRISE

J'ai succinctement évoqué la position du GROUPE HERVE imprégnée d'une réalité religieuse qui a modifié son organisation de travail. Je note que cette mention du caractère religieux de l'organisation n'est pas faite de manière publique. Le site internet de l'entreprise ne le mentionne pas, et d'ailleurs le nom de ce type d'organisation n'est pas non plus mentionné : il s'agit de la subsidiarité. Il n'a donc aucun caractère visible à première vue. Il se trouve que le dirigeant du Groupe a tenu une conférence à la CCI de Grenoble le 18 mars 2016 à laquelle j'assistais.

Qu'est-ce que la subsidiarité ? Dans le dictionnaire des Ressources Humaines de PERETTI<sup>61</sup>, « *le principe de subsidiarité consiste à ne reconnaître à la charge d'un niveau social ou politique donné, que les responsabilités qui ne sont pas ou ne peuvent pas être exercées par des niveaux inférieurs* ».

En fait, le principe de subsidiarité appartient au socle fondamental de la pensée sociale chrétienne (voir chapitre 3 du présent mémoire). Et son énoncé est de « *donner la responsabilité de ce qui est fait au plus petit niveau d'autorité compétent pour résoudre un problème*<sup>62</sup> ». Il repose sur trois grands principes : le principe d'autonomie, celui d'aide et celui de substitution.

Michel HERVE a mis en œuvre ce principe dans son entreprise dès 1974 et précise que les responsables ont pour consigne de n'intervenir qu'à la demande des collaborateurs. Progressivement cela permet de développer l'autonomie, de demander de moins en moins souvent de l'aide au « père » mais plutôt d'interagir entre « pairs ». Ce qui est un encouragement à l'esprit collaboratif. Pour ce faire le groupe de 2 750 collaborateurs est constitué en 180 unités de dix à vingt personnes maximum, afin que chacun se connaisse, se comprenne et se respecte. Les réunions physiques se déroulent une fois par mois (pas plus, pas moins) afin de gagner en efficacité et accueillir les points de vue opposés qui sont ainsi régulés dans l'espace et dans le temps. Chaque collaborateur est invité à se comporter comme un entrepreneur à l'intérieur du groupe.

A l'occasion de cette conférence, Michel HERVE indique se permettre ainsi une unité entre ce qu'il est dans les exigences de ses responsabilités et celles de sa foi. S'il donne à voir à l'occasion de

---

<sup>61</sup> Op. cit, p. 223.

<sup>62</sup> Les cahiers des EDC, *La subsidiarité*, collection La pensée sociale chrétienne, janvier 2016.

cette conférence le caractère de sa foi, il n'agit pas de même auprès de ses collaborateurs et ne peut alors être taxé de prosélytisme.

La réalité religieuse est assumée et se situe dans la grille de GALINDO et ZANNAD au niveau sociétal et se décline au niveau organisationnel et individuel. La Posture dépasse celle du déni, de la tolérance ou de l'aménagement car il s'agit de ses fondements. L'entreprise n'est pas constituée uniquement de chrétiens, ce n'est pas non plus une entreprise de tendance. Lorsque que j'ai interrogé Michel HERVE sur ce sujet, il m'a déclaré que les manifestations de faits religieux étaient modulées comme l'ensemble des décisions dans son GROUPE, par les équipes de pairs. Il n'y avait pas à sa connaissance de demandes contraires émanant de clients - j'avais alors fait référence au cas de MICROPOLE UNIVERS.

La mention de cet exemple renvoie à la gestion de l'expression des diversités religieuses en entreprise et apporte une issue plutôt satisfaisante. Il faudrait, dans le cadre d'une démarche scientifique, être en moyen de comparer avec d'autres entreprises ayant mis en place la subsidiarité comme modèle d'organisation, et observer si une telle posture renvoie à une gestion pérenne. Ce qui peut être l'objet d'un autre travail.

Dans cet exemple apparaît aussi la question d'une direction mobilisée par ses aspirations religieuses, alors que lorsqu'il s'agit de gestion du fait religieux, c'est plutôt sur les aspirations des salariés qu'est porté le focus. A ce sujet, mais dans un contexte international, une étude a été menée pour recenser 201 cas de litiges juridiques ayant le fait religieux comme cause<sup>63</sup>. L'étude montre que les discriminés sont effectivement les salariés, dans 96% des cas, les employeurs pour 3% des cas et les clients pour 1% de cas.

En outre, faut-il considérer que la position partisane d'un dirigeant sur la question du fait religieux engendrerait une sérénité quotidienne ? Cela serait également hâtif et mériterait en tout cas d'être approfondi.

---

<sup>63</sup> Abdelmourhit BENNANI, *ibid.* p.337.

## VI. CAS PRATIQUE : RADICALISATION D'UN SALARIE DE LA RMN

Dernier exemple, afin d'apporter un regard le plus large possible sur les différents cas, et qui lui m'a été rapporté de façon empirique. Il se trouve que Lionel HONORE a rédigé un article<sup>64</sup> traitant du sujet, avec lequel je suis en mesure d'établir des correspondances avec le cas que je souhaite évoquer.

Un magasinier de la Réunion des Musées Nationaux (RMN) est salarié depuis 20 ans. Il a toujours eu de bonnes relations avec ses collègues et son travail a toujours donné satisfaction dans les équipes avec lesquelles il a œuvré. Il a 50 ans. Depuis deux ans, ses collègues et son manager observent des signes de radicalisation qui se sont manifestés d'abord par une modification vestimentaire et de son apparence physique, des demandes d'aménagement du temps de travail pour motifs religieux, puis la manifestation d'une différenciation dans ses rapports aux collègues d'un autre sexe, et enfin une insubordination manifeste.

Lionel HONORE considère l'empirisme comme moyen unique d'obtenir des informations de ce type : salariés et employeurs restent frileux sur de telles déclarations.

Il définit la radicalisation comme une « *notion [devant être] mobilisée avec prudence car elle renvoie à des comportements hors normes. Elle peut être définie comme le parcours qui amène un individu ou un groupe à adopter des idées et des doctrines et à mettre en œuvre des comportements extrêmes et intransigeants* »<sup>65</sup>, soit un comportement en fonction de cette doctrine qu'il considère comme la seule référence légitime.

Le magasinier cité est un cas isolé dans l'entreprise, il n'a pas d'appartenance à un groupe au sein de celle-ci. Le manager s'est saisi des RH pour l'aider à gérer une situation dans laquelle il n'y a plus « *possibilité de traiter sans tenir compte de la dimension religieuse, [ni] d'ouvrir un dialogue* »<sup>66</sup>. L'enjeu d'une telle situation est « *le blocage provoqué par l'impossibilité de trouver une solution acceptable pour les différentes parties* »<sup>67</sup>. Le salarié n'entend plus les arguments de la bonne réalisation du travail et établit un rapport de force avec l'employeur par des « *menaces et l'accusation de racisme et de*

---

<sup>64</sup> Lionel HONORE, « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management & Avenir* 2016/8 (N°90), p. 39-59.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>66</sup> *Ibid.*, p. 48.

<sup>67</sup> *Id.*, p. 53.

*comportements antireligieux<sup>68</sup> » et une « délégitimation du manager et de l'entreprise à contraindre la pratique religieuse<sup>69</sup> ».*

Lionel HONORE de conclure son étude par le constat d'une prévention délicate. De mettre en avant une politique de recrutement rigoureuse, de former et d'accompagner les encadrants, de contraindre la liberté religieuse à travers le règlement intérieur, ou de mettre en place des guides d'action à destination des managers.

On voit que la situation présente ne peut être prévenue par un recrutement scrupuleux, notre salarié a vingt ans de bons et loyaux services à la RMN. L'accompagnement des managers est vérifié puisque les RH ont été consultées. La formation aurait pu être envisagée, mais n'est-ce pas déjà trop tard ?

Cet exemple pour montrer à quel point l'entreprise peut s'avérer démunie par rapport à un phénomène qui la dépasse. En effet, ce n'est pas un problème *« qui trouve sa source dans l'entreprise, sur les lieux de travail, dans le fonctionnement des ateliers ou des open-space. Cette question s'invite dans l'entreprise car cette dernière est un élément central de nos sociétés. De ce fait les leviers d'action du management ont fatalement une portée limitée. Il n'appartient pas aux entreprises, à leurs dirigeants ou à leurs managers de terrain, de résoudre la question de la radicalisation de manière générale<sup>70</sup> ».*

Par contre, dans la mesure où elles les affectent, de telles situations nécessitent que les entreprises assument les risques qui y sont liés. Et cette posture est une nouvelle posture.

En conclusion je propose la grille de GALINDO et ZANNAD, nourrie par les divers exemples. Je montre ainsi que les outils permettent une bonne compréhension des situations, mais que la gestion du fait religieux en entreprise relève bien d'une responsabilité des Ressources Humaines. RH qui devront intensifier la relation avec les managers de proximité et avec la direction afin d'allier au mieux la stratégie de l'entreprise avec celle de son capital humain. Capital humain dont les différentes facettes de l'identité, dont l'identité religieuse ou areligieuse, ne sauraient être discriminées.

---

<sup>68</sup> Id., p. 53.

<sup>69</sup> Id., p. 53.

<sup>70</sup> Ibid., p. 55.

Posture des entreprises Niveau de relation à la religion	Déni – Refus	Tolérance – Laxisme	Aménagements - Accommodements	Fondement de l'organisation
Niveau Individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séparation identité personnelle et professionnelle</li> </ul> <p><b>LA POSTE</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des identités personnelles et professionnelles</li> <li>Acceptation du dévoilement de la religion</li> </ul> <p><b>MICROPOLE UNIVERS - RMN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
Niveau Organisationnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainte de ne pas intégrer la diversité des salariés</li> <li>Source de performance</li> </ul> <p><b>CASINO – PAPREC – MICROPOLE UNIVERS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de conciliation vie privée – vie professionnelle et de la gestion déjà mise en place</li> <li>Source de performance</li> </ul> <p><b>LA POSTE - CASINO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation du travail selon un modèle recommandé par une religion</li> <li><b>GRUPE HERVE</b></li> </ul>
Niveau Sociétal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Séparation sacré/profane</li> <li>Laïcité mise en avant comme un principe de neutralité</li> </ul> <p><b>PAPREC – LA POSTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-discrimination comme enjeu</li> <li>Reconnaissance du spirituel « présent en tout »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance du sacré dans l'entreprise</li> <li>Laïcité vue comme l'acceptation des différentes religions</li> </ul> <p><b>GRUPE HERVE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

Il m'a été donné de consulter l'avis du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) sur la question du fait religieux dans l'entreprise, en date de Novembre 2013. Il apparaît que l'avis synthétise à merveille les enjeux des trois différentes postures.

*« Le plus souvent, le déni se traduit par le refus de voir et, (...), conduit à reporter sur les managers de proximité l'intégralité de la gestion de ces questions, à charge pour eux de ne rien faire remonter vers les niveaux de décisions supérieurs. La négation des problèmes par le chef d'entreprise empêche aussi l'énonciation des règles claires sur ce qui est permis et sur ce qui ne l'est pas, ce qui risque d'alimenter l'inquiétude voire la frustration des salariés<sup>71</sup> ».*

<sup>71</sup> Disponible en ligne :

[http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013\\_25\\_fait\\_religieux\\_entreprise.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_25_fait_religieux_entreprise.pdf) (consulté en juillet 2017), p. 16.

Je souligne l'absence d'une prise en charge par les Ressources Humaines, ainsi qu'une qualité de vie au travail en péril, mais aussi la possibilité à moyen terme d'une dégradation de l'image de l'entreprise.

Pour ce qui est de la posture de l'acceptation, le CESE met en garde contre « *le risque majeur d'avaliser des pratiques illégales ou qui pour le moins iraient à l'encontre de la sociabilité courante, comme par exemple favoriser les regroupements communautaires, ou laisser se développer des comportements discriminatoires [allant jusqu'à] modeler l'organisation du travail [par des pratiques] tacites*<sup>72</sup> ».

A mon sens, se dessine ici un climat social mal maîtrisé. En outre l'intégration de nouveaux salariés serait rendue très difficile, ainsi que tout changement de stratégie d'entreprise. Les relations extérieures qu'elles soient avec les clients ou les fournisseurs pourraient agir comme des détonateurs. En fait tout apport d'éléments nouveaux fragiliserait l'organisation.

Enfin, la posture de l'accommodement est jugée par le CESE comme fragile. Il alerte une succession de compromis individuels. « *La cohésion sociale risque de se trouver mise à mal, dans la mesure où les salariés se trouvent traités selon des règles sans cesse réinventées. La majorité silencieuse, de ceux qui n'ont pas de demande spécifique, risque d'avoir à supporter les conséquences, en termes d'organisation du travail, de tous les accommodements*<sup>73</sup> ».

Je souligne dans ce cas une précarité de la qualité de vie au travail, un manque de coordination managériale, et une absence des Ressources Humaines.

On aura passé en revue grâce à l'étude de l'OFRE l'attitude des croyants en situation professionnelle, par la grille de GALINDO et ZANNAD les différents types de postures adoptées par les entreprises, et grâce à une revue de cas, illustrer une situation qui questionne les pratiques managériales. Pour être exhaustive, et dresser un tableau fidèle de l'ensemble des protagonistes concernés je ne saurai oublier les religions. Quel est le regard quelles portent sur le travail ? Sur l'entreprise ?

---

<sup>72</sup> Ibid. p. 16.

<sup>73</sup> Ibid. p.16.

## CHAPITRE 6 – LES RELIGIONS ET LE TRAVAIL

Afin de poser un regard complet sur le fait religieux en entreprise, je propose à présent de décrire le rapport qu'entretiennent les religions avec le travail. Effectivement dans la mesure où la religion relie des individus qui partagent des croyances communes, les religions constituent des groupes influents et influençant la société et les individus, et de fait les entreprises. « *Si elle implique des comportements spécifiques y compris rituels, ceux-ci sont inévitablement accomplis publiquement, à l'exception des oraisons et prières individuelles : cérémonies religieuses, prières collectives, pèlerinages, fêtes, repas, etc. La religion suggère une organisation du temps social et elle implique des comportements en société*<sup>74</sup> ». En fait, depuis quelques années, il est admis que notre société assiste à un phénomène d'augmentation du fait religieux en entreprise, je me demande si cette affirmation est bien objective. N'y a-t-elle pas été soumise de tout temps ? Car les religions entretiennent avec la personne humaine des liens étroits, dans une facette de leur identité que l'on peut qualifier d'identité spirituelle. Cette identité faisant partie d'un tout, elle a des répercussions sur l'identité professionnelle qui s'exerce au travail, de façon vindicative ou expressive, ou de façon subtile, c'est ce que nous avons constaté dans le déroulé de ce travail.

Il n'est pas question ici de faire une analyse théologique poussée. Afin de répondre à la question des relations qu'entretiennent les religions avec le travail, je propose de me faire l'écho d'une conférence à laquelle j'assistais en juin 2015, à la CCI de Grenoble. Lors de cette conférence, trois dignitaires religieux étaient invités : un Rabbin, un Evêque et un Imam. Il s'agit donc de représentants influents des trois religions monothéistes. Je ne dispose pas de données pour les autres traditions spirituelles ; leur moindre représentativité en France me permet de justifier de ne pas les aborder. Je choisis d'avancer par ordre chronologique d'apparition dans l'Histoire de l'Humanité.

### I. LA RELIGION JUIVE

Le Rabbin Nissim SULTAN donne deux terminologies de la tradition juive pour décrire le travail. « *L'un renvoie à la notion d'esclave et l'autre, œuvre, qui renvoie au pouvoir des anges. Le rapport à la création, le travail est donc d'entrée de jeu une notion ambiguë : le travail est-il le lieu de l'aliénation ou celui de la maîtrise de la matière ? Prenons maintenant la Tour de Babel. Les Babéliens sont barricadés derrière leur peur. Ils ont découvert qu'ils peuvent fabriquer des briques et décident de construire une tour qui peut crever le ciel.*

---

<sup>74</sup> Pierre-Yves GOMEZ, dans Isabelle BARTH (coord.), *Management et Religions, Décryptage d'un lien indéfectible*, op.cit. p. 19.



*Cette entreprise bouleverse le langage. Dieu restaure la démocratie en instaurant la diversité du langage. Cela nous renvoie au vécu de la foi en entreprise : il faudrait que chacun, dans son appartenance, puisse approcher l'autre dans sa propre appartenance. (...) Si la diversité est respectée, c'est une perspective heureuse pour la société. (...). Le modèle de l'entreprise repose sur le pragmatisme et la concertation. Il permet à chacun de connaître sa différence ».*

Dans ces propos, toutes les traditions juives ne sont reconnaitront pas, et c'est le propre également du rapport qu'entretiennent les hommes à leur tradition religieuse, il n'empêche que j'y vois un appel au respect et à l'accueil des diversités. Il n'est nullement question d'une suprématie des règles de la religion sur les règles, ni de la cité ni de l'entreprise.

## II. LA RELIGION CHRETIENNE

*L'Evêque Guy de KERIMEL, « évoque la feuille de route de moines : « ora et labora », « prie et travaille ». (...) La relation à Dieu dans l'entreprise n'est ni confusion, ni opposition, mais les deux niveaux sont à distinguer : celui des religions, qui apportent du sens à l'entreprise, et celui des comportements et pratiques dans l'entreprise. La religion nous rappelle que l'homme n'est pas son origine et sa propre fin, et qu'il ne faut pas tomber dans la toute-puissance, que la liberté humaine n'est pas un absolu. Une vision naturaliste entraîne une vision incomplète du travail réduit à sa seule valeur marchande. Or le travail a une dimension éthique, c'est la manifestation de l'« agir » humain. Depuis la fin du XIXème siècle, l'Eglise a développé une doctrine sociale sur la question du travail. A cette doctrine sociale se référeront toutes les encycliques suivantes. « Le Seigneur Dieu prit l'homme et le conduisit dans le jardin d'Eden pour qu'il le travaille et le garde » dit la Genèse. L'homme doit travailler le jardin d'Eden, non pas pour l'exploiter, mais pour le mettre en valeur. (...) Le travail humanise. Il faut distinguer sans les opposer le profane et le sacré, le laïc et le religieux. De l'opposition naît l'agressivité et la défensive. L'entreprise est un lieu laïc, une réalité profane. Il ne s'agit pas d'exclure mais de travailler ensemble, et c'est impossible si certains ne se sentent pas respectés dans leur conscience. C'est la qualité des relations dans l'entreprise qui doit permettre de sortir d'éventuels conflits, car ceux-ci s'estompent si l'on se connaît vraiment ».*

Il y a dans ces propos une reconnaissance du travail et un encouragement à amplifier la tendance actuelle favorisant le vivre ensemble dans la diversité. Et c'est bien l'étroite relation entre l'entreprise et l'humain qui développe sa propre valeur, ainsi que celle de son organisation qui est mise en valeur.

### III. LA RELIGION MUSULMANE

L'Imam Mustapha MERCHICH s'interroge sur le rapport à l'autre partout où il se vit, y compris dans l'entreprise. « *Tout ce qui nous amène à échanger, c'est le rapport à l'autre, cette position inconfortable. L'intérêt pour l'autre est le questionnement de notre société et de notre siècle qui débute [car] dans notre histoire, sous nos cieux, le rapport à l'autre n'a jamais été fluide. (...) Tout cela peut être abordé de manière très apaisée : qu'elle est la place de celui qui ne croit pas à côté de moi ? [Comment alors accueillir cette interrogation ?] La question à se poser s'exprime en termes d'apport et de richesse. Là où ça bouge, là où on est déstabilisé, cela signifie que l'on crée. On ne crée pas en étant dans le confort et le conformisme. L'exemple de la tour de Babel est intéressant à cet égard : c'est parce qu'il y a peur, que l'on a inventé le fait de construire. Mais comment à partir de cette chose inconfortable : l'appréhension de l'autre, peut-on tirer quelque chose de positif. Cette question est plus intéressante que de répondre à ce qui nous dérange. (...) Les individus sont tous différents, mais les entreprises sont aussi différentes. Il y a donc multitude de réponses possibles. Et il ne faut pas hésiter à changer de questionnement, si une réponse venait à ne pas fonctionner ».*

Ces propos encouragent le dialogue et la concertation. Il ne s'agit pas de figer pas une « identité », mais de se sentir invité, qui que l'on soit, au contact de l'autre. C'est encore là un discours apaisant, qui ne stigmatise aucune des parties en place mais les considère comme un tout : l'homme et l'entreprise ne font qu'un. Il n'y a pas de prépondérance d'aucune des parties.

On comprendra ici que la religion est « bienveillante » à l'égard du monde du travail, et intègre totalement sa nécessité et son intérêt pour l'homme. Les trois dignitaires n'expriment ni méfiance ni malveillance à l'égard des entreprises.

Je m'interroge cependant sur le caractère effacé et l'absence de prise de position médiatique des instances religieuses lorsque des faits religieux s'emparent de l'actualité. De même pourquoi ne seraient-ils pas consultés par les dirigeants et managers pour mieux appréhender des situations conflictuelles ? Car pour un dirigeant, même s'il est dans le désir de traiter un fait religieux au même titre qu'un fait personnel, la consultation n'implique pas de prendre parti, mais d'être en mesure de comprendre. Ceci nécessiterait également de savoir à qui s'adresser, et engagerais les différents cultes à mettre en place les structures adéquates.

En conclusion, il apparaît que l'appréhension de la manifestation religieuse par les entreprises quel que soit leur taille, soit une réelle préoccupation. Qu'elles agissent par anticipation ou par réaction, la gestion reste à ce jour, et on l'a vu dans le présent chapitre, une gestion qui se cherche un modèle. Tâtonnements empiriques de la part des acteurs de l'entreprise, amorce de la recherche

scientifique, il va sans nul doute que nous sommes en présence de pratiques et de réflexions qui se dessinent. Il serait présomptueux de ma part d'imposer des conseils, mais ma participation professionnelle à la mise en place d'un parcours de formation, contribue à me positionner comme partie prenante de ce mouvement. Je me propose à partager quelques éléments de réflexion.

PARTIE 3  
MES PROPOSITIONS

## PARTIE III – MES PROPOSITIONS

Il s'agit à présent, au regard de ma connaissance contextuelle et factuelle de la manifestation du fait religieux en entreprise, mais aussi de ma compréhension de la gestion de celle-ci, d'avoir des propositions. Afin que celles-ci ne soient pas hors-sol, je m'efforcerai de rester très pragmatique pour leur éventuelle mise en application.

## CHAPITRE 7 – MUTUALISER LES BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques sont ce qu'on pourrait appeler un ensemble de comportements qui convient à l'ensemble des acteurs d'un milieu et qui s'avère indispensable à chacun. Dans le contexte du fait religieux en entreprise c'est l'Etat français qui s'est emparé d'une première bonne pratique emblématique : la publication d'un guide spécifique à l'usage des entreprises privées. Ainsi, dans un cadre légal en évolution, avec l'augmentation significative de la manifestation personnelle de l'appartenance religieuse, et des affaires médiatiques retentissantes, l'initiative du ministère du travail était attendue. Mais d'autres bonnes pratiques peuvent être intéressantes à mettre en place pour servir entreprises et salariés.

### I. LE GUIDE DU MINISTERE DU TRAVAIL

Le ministère du Travail a effectivement publié en janvier 2017 un « Guide Pratique du fait religieux dans les entreprises privées ». Ce guide s'articule autour de deux entrées : les questions des employeurs, celles des salariés. De fait, toutes les questions sont les mêmes ou presque, mais elles sont formulées très pédagogiquement que l'on soit l'une ou l'autre partie et reposent sur une argumentation juridique. Les réponses permettent à chacun de connaître ses droits et ses devoirs. Ainsi le spectre très large des questions formulées - elles sont au nombre de 39, traitent du recrutement, des aménagements collectifs (salle de prière, restauration), des relations entre collègues y compris dans les discussions informelles, les salutations entre hommes et femmes ainsi que de l'organisation du travail.

Une étude de la Semaine Sociale<sup>75</sup> indique à l'intention des employeurs que le Guide se positionne clairement sur la notion de « trouble caractérisé » et encourage plutôt l'usage de ce motif dans le cadre d'un licenciement. Il donnerait ainsi une plus grande légitimité au motif, si le fonctionnement de l'entreprise est perturbé, et serait à privilégier au « licenciement disciplinaire » que la jurisprudence actuelle n'a de cesse de rejeter.

Je note pour ma part qu'il est un précieux document rassemblant une base documentaire exhaustive de tous les textes fondamentaux. Le Code pénal, le Code du travail, la jurisprudence, mais aussi la CJUE sont cités et présentés. Par expérience une telle source d'informations avec pour

---

<sup>75</sup> Semaine Sociale Lamy, n°1741, octobre 2010.

prisme le fait religieux était inexistante. Ainsi peuvent être évités de laborieuses recherches et tâtonnements à tous les acteurs, qui ont une information transparente et commune.

## II. UN CALENDRIER INDIQUANT LES FETES DES DIFFERENTES TRADITIONS

Les DRH ont tous eu, à titre professionnel, à consulter le calendrier des vacances scolaires. Il n'est pas difficile de trouver celui-ci, qui se trouve en première page du site internet du ministère de l'Education Nationale, et sur maints autres supports officiels, organisationnels ou relevant du gadget. Il est d'ailleurs possible de consulter celui des trois années à venir, et ainsi d'assurer des gestions de projet à moyen terme. C'est un outil de management.

La question du fait religieux n'apparaît encore que timidement comme une préoccupation anticipée. Toutefois elle mériterait sans doute d'être outillée par un moyen objectif, synthétique et fiable : un calendrier des fêtes religieuses des différentes confessions.

J'ai fait l'expérience, dans le contexte scolaire évoqué précédemment, d'une situation que je me propose de relater. La rentrée de septembre avait eu lieu un mardi. Nous étions le vendredi de la même semaine. En salle des professeurs, une enseignante de s'indigner : « *Je ne comprends pas ! On est à trois jours de la rentrée, j'ai deux élèves absents et trois qui se sont à moitié endormis sur leur bureau* ». Préoccupée, je demande les noms des enfants et me questionne dans le sens d'un motif médical, craignant une épidémie. Les cinq enfants étaient d'origine maghrébine. J'ai consulté le calendrier « interreligieux » qui m'avait été offert par une association et découvert que la veille au soir, les enfants avaient fêté l'Aïd. Forte de cette expérience, l'équipe éducative s'est munie d'un tel calendrier, afin d'avoir une pédagogie adaptée à certaines occasions, dans le strict respect des programmes scolaires. Cette anticipation est à présent rentrée dans les habitudes.

Cette prise en compte, discrète voire officieuse, n'entrave pas le travail et permet de s'assurer de la disponibilité de chacun.

D'ailleurs, dans l'organisation du temps de travail, des évènements marquant la vie des personnes peuvent être accueillis et justifiés par le fait que l'épanouissement personnel et l'épanouissement professionnel sont liés et contribuent à la performance. Ainsi la date de certains évènements de l'entreprise : *Kick-off*, réception commerciale etc. pourrait être optimisée, sans nuire à la neutralité affichée de l'entreprise. Il en est de même pour l'instruction des demandes de congé, ou l'aménagement d'horaires spécifiques, sans pour autant remettre en cause le pouvoir de direction de l'employeur.

Outre l'utilité d'un tel outil, sa mise à disposition et l'objectivité de son contenu méritent d'être encadrées. Je serais favorable à ce que le ministère du Travail prenne en charge ce document, et qu'il soit relié au « Guide du fait religieux dans les entreprises privées ».

Le CESE, dans ses recommandations, mentionne « *qu'une telle pratique, qui relève simplement de la bonne gestion, est déjà formalisée dans la Fonction Publique où, depuis une circulaire du 23 septembre 1967, renouvelée chaque année par le ministre de la Fonction Publique, les dates des principales cérémonies propres aux différentes confessions religieuses sont communiquées à l'ensemble des ministères et établissements publics, à charge pour eux de répercuter cette information auprès des chefs de service*<sup>76</sup> ».

Cet exemple laisse augurer une appropriation prochaine.

### III. CONSOLIDER LA VISIBILITE DES INSTANCES MEDIATRICES OU RELIGIEUSES

#### A. Le Défenseur des droits

A l'occasion du chapitre 1, j'ai fait mention de la HALDE et du Défenseur des droits, institutions dont les compétences sont liées à la prévention et la lutte contre les discriminations. Pour rappel, le Défenseur des droits a hérité, entre autres, des compétences de la HALDE dissoute. Le Défenseur des droits est l'institution capable d'intervenir en procédure de « règlement amiable » suite aux réclamations de discriminations au travail qui lui seraient adressées. J'ai également chiffré le peu de recours à la HALDE en 2010 sur les questions religieuses. Une façon d'expliquer le chiffre de 2,05% des requêtes serait le peu de discriminations religieuses. Une autre serait un taux de recours très faible lié à une méconnaissance de l'institution. Qui est le Défenseur des droits ?

*« Le Défenseur des droits est une autorité administrative indépendante (AAI) dont l'existence est inscrite dans la Constitution. Ce statut unique lui garantit une véritable autonomie pour agir. Son représentant, Jacques Toubon, ne reçoit d'instructions de personne – ni du gouvernement, ni de l'administration, ni d'un groupe de pression. Il ne peut pas non plus être jugé pour des opinions ou des actes liés à ses fonctions, ce qui lui garantit une vraie liberté d'action.*

*Le terme Défenseur des droits désigne l'institution et la personne qui la dirige. Jacques Toubon est le Défenseur des droits depuis le 17 juillet 2014. Il a été nommé pour 6 ans par le Président de la*

---

<sup>76</sup> Op.cit. p. 19.



*République François Hollande. Son mandat ne pourra pas être renouvelé et n'est pas révocable. Enfin, il ne peut pas exercer en même temps une autre fonction, quelle qu'elle soit<sup>77</sup> ».*

Autorité administrative, rendue statutairement véritablement libre de ses actions, elle peut être saisie par toute personne physique ou morale. Dans le cadre de la manifestation religieuse en entreprise, salariés et entreprises peuvent saisir le Défenseur des droits.

Le Défenseur des droits accueille les réclamations par téléphone - aux heures de bureaux, par courrier ou encore via une déclaration en ligne de 6 pages assez simple à utiliser. Le rapport annuel de 2016 fait état de 250 collaborateurs au Siège parisien et de 450 délégués présents dans 750 points d'accueil. Ces indications expriment avant tout une facilité pour un premier contact. Il s'agirait ensuite de vérifier quelle assiduité et quel relationnel sont mis en place pour accompagner les plaignants suite à leur déclaration.

Surtout le rapport annuel de 2016 indique que « 80% des règlements amiables engagés par l'institution aboutissent favorablement ». Le rapport n'indique pas précisément quel est le taux de discriminations lié au travail et à la religion.

La consultation du Défenseur des droits en amont permettrait vraisemblablement de traiter des cas de manifestation religieuse en l'entreprise sur le terrain du dialogue, du consensus sans aboutir à la fracture contentieuse.

## *B. Des représentants des religions*

C'est une thématique que j'ai déjà effleurée dans le chapitre 6. Mon idée n'est pas d'imposer un modèle à des institutions religieuses en établissant un standard dans lequel elles ne se reconnaîtraient pas. Il n'est pas aisé, au regard des organisations de celles-ci, de pouvoir nommer un référent unique : la multiplicité de tendances, des appréciations d'un sujet au sein des communautés religieuses rend la tâche ardue. Pourtant, non pas pour niveler vers une pensée simplifiée, mais plutôt pour donner l'opportunité de le consulter, il serait intéressant d'avoir un référent. Le CESE à l'occasion de son rapport « Le fait religieux en entreprise » a auditionné<sup>78</sup> Dalil BOUBAKEUR, recteur de la Grande Mosquée de Paris, Michel GUGENHEIM, grand rabbin de Paris, et André XXXIII, cardinal, archevêque de Paris. C'est dans cette idée d'avoir un interlocuteur ayant autorité que se situe ma proposition. Tous les croyants, pratiquants ou non, ne se reconnaîtront pas forcément dans le sillage

---

<sup>77</sup> Disponible en ligne : <https://defenseurdesdroits.fr/fr/institution/organisation/defenseur> (consulté en juillet 2017).

<sup>78</sup> Op.cit. p. 46.

de leurs propos. Toutefois leur qualité de responsables d'une communauté en ont fait des experts compétents et reconnus.

Cette possibilité ne remet pas en cause le principe de neutralité lié à la laïcité, auquel les salariés et dirigeants sont attachés (l'étude de l'OFRE 2014 faisait mention de 83,3% de personnes favorables à la neutralité religieuse en entreprise), mais permettrait d'aider chaque entreprise qui le souhaiterait à dessiner les limites de l'expression du fait religieux, dans le contexte qui est le sien, en connaissance de cause. Ce dialogue, idéal j'en conviens, aurait le mérite de renforcer la capacité des entreprises à faire face au risque de discriminer. Et ainsi d'éviter les troubles ou les contentieux.

Associer l'ensemble des parties prenantes est un gage de réussite lorsqu'il s'agit d'appréhender les questions qui génèrent des tensions. Suggérer l'implication des instances de l'Etat comme facilitateur de la diffusion de bonnes pratiques et des responsables religieux comme vecteurs de leurs communautés est une démarche qui implique que les entreprises, par leurs dirigeants, soient dans une dynamique de changement et d'anticipation par rapport au fait religieux. De nombreux freins, aussi bien liés aux priorités commerciales qu'à l'ignorance de tensions dans le corps social, peuvent voir le jour sur le terrain de l'entreprise. En leur sein, certains organes peuvent aussi s'emparer de la question. J'étudierai à présent la responsabilité des IRP en matière de fait religieux.

## CHAPITRE 8 - IMPLIQUER LES IRP

A l'occasion du chapitre 2 de ce mémoire, j'ai énoncé quelles pouvaient être les prérogatives des Instances Représentatives du Personnel (IRP) en matière de fait religieux. Le dialogue social n'est pas toujours simple dans les organisations : il est vrai qu'en France il n'y a pas véritablement de culture de partenariat entre les représentants du personnel et la direction. C'est une gageure pour les RH d'influer les deux parties pour collaborer sereinement. D'autant que c'est la direction qui est seule décisionnaire du temps et des moyens alloués au dialogue social : conditions de l'intégration de celui-ci au bon fonctionnement de l'entreprise. Donc, si la direction se souhaite partie prenante, elle peut inviter les parties à s'engager sur ce terrain.

Et les possibilités offertes par le dialogue social sont également à saisir de la part des IRP.

### I. UNE POSITION PRIVILEGIEE DE VEILLEURS

Certes, dans la mesure où les manifestations de faits religieux sont relativement nouvelles, la sensibilité des parties à la question sera décisive s'il s'agit de prévention et d'anticipation. D'autres sujets pourront être considérés comme prioritaires, et celui-ci serait alors négligé.

Toutefois on a vu que l'expression de la liberté religieuse sur le lieu de travail nécessitait d'être régulée, et les IRP, de par leur proximité avec les salariés – tous les salariés, cadres, non-cadres, sont en première place pour déceler et anticiper les besoins du corps social. Que ces besoins soient des situations d'atteintes aux droits de l'homme, de discrimination ou de tension, dès lors qu'ils se manifestent sur le lieu de travail et qu'ils ont trait à une pratique, ou même une appartenance religieuse (explicite ou implicite), il est du ressort des IRP de s'emparer du sujet dans le cadre du dialogue social.

A travers les exemples cités et l'étude de l'OFRE, l'isolement des managers de proximité a été mis en lumière dans la gestion des cas lorsqu'ils se présentent. La mise en avant de problématiques liées au fait religieux par les IRP permettrait de rompre cet isolement.

La diffusion des procès-verbaux du CE et du CHSCT si elle est décidée par le Secrétaire de séance, ainsi que la mise à disposition du registre des délégués du personnel sont de formidables vecteurs de communication. Ils peuvent permettre aux salariés d'être informés que certaines situations

auxquelles ils sont confrontés sont également rencontrées par d'autres. Ainsi le rapprochement et le dialogue peuvent être un rempart à la peur de se sentir illégitime sur un sujet méconnu.

Ces documents permettent aussi de donner un même niveau d'information à tous sur la veille exercée par l'entreprise sur le sujet. Sa mention peut s'avérer être source de mise en garde contre toute tentative de communautarisme ou de prosélytisme.

Le CE par son budget et sa force de proposition à des animations culturelles peut également organiser des temps de réflexion, d'information sur les différentes cultures religieuses. Engagé dans un cycle représentatif de présentation des grandes familles spirituelles il ne pourrait se voir taxer de prosélytisme. Il s'agirait là d'avoir une approche laïque, objectivante et culturelle, en transmettant des connaissances sur les religions, et en aucun cas avoir des attitudes ou des activités référées à la dite tradition. Au contraire, comme je l'ai mentionné dans le cadre du guide du GROUPE CASINO, c'est une forme de promotion de la diversité. Concrètement, ce pourrait être un cycle hebdomadaire de mini-conférences organisées pendant le temps de la pause méridienne : 20 minutes d'intervention, quelques questions-réponses, destinées à ceux qui le souhaitent.

Mais le CE peut également proposer de participer au financement de formations plus longues qui n'auraient pas un caractère professionnalisant mais de loisir. A ce titre elles ne pourraient intégrer le budget de formation de l'entreprise. De nombreuses associations culturelles ont ce type de propositions. Ainsi j'ai pu voir au cours de ma carrière chez Hewlett-Packard un CE qui proposait des cours d'histoire de l'art, de philosophie ou de botanique qui suscitaient l'engouement des salariés. Pourquoi pas sur des thématiques en lien avec la religion ?

Je note aussi que les CE ont leurs salons. Le 10 février 2016, un salon professionnel a rassemblé 4 000 visiteurs à Paris. Une des tables rondes organisées rassemblait un Rabbin, la directrice du Cabinet InAgora<sup>79</sup>, et un homme politique affilié au parti chrétien-démocrate. Les organisateurs ont publié un compte rendu des entretiens sur leur site internet<sup>80</sup>. Les questions de la salle étaient nombreuses et reflétaient les problématiques que j'ai pu aborder au cours de ce travail. Cette anecdote nourrit l'idée que les IRP se sensibilisent à la question.

Je ne saurais oublier de mentionner que le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF), organisation patronale, a publié en octobre 2014 un guide intitulé « Manager les singularités –

---

<sup>79</sup> Op.cit.

<sup>80</sup> Disponible en ligne : <http://www.salonsce.com/2016/fait-religieux-rendez-vous-monde-du-travail.html> (consulté en mars 2016)

Convictions religieuses en entreprise ». Le MEDEF de l'Isère a pour sa part organisé, avec le concours de la CCI, à l'automne 2016, une matinale sur la question du fait religieux en entreprise.

Quant aux organisations syndicales de salariés, elles se sont pour la plupart rassemblées autour d'un texte commun, intitulé « Vivre ensemble – travailler ensemble » et publié le 5 juin 2015. Celui-ci dépasse le cadre unique du fait religieux en entreprise privée, puisqu'il évoque aussi les administrations. Toutefois, je note l'effort de concertation de la part d'un grand nombre de syndicats représentatifs et leur lien avec d'autres, sur une cette thématique. Ainsi les syndicats CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FSU, Solidaires, UNSA se sont engagés d'une même voix. Signe, selon moi, que le fait religieux au travail est un véritable sujet.

## II. INCONTOURNABLES DANS L'APPROBATION DU REGLEMENT INTERIEUR

Les IRP se voient soumettre le projet de règlement intérieur établi par la direction, ainsi que toute version qui en modifierait le contenu. Dans le règlement intérieur figurent les mesures qui peuvent avoir un lien avec la manifestation du fait religieux, que je dresse d'après la typologie de l'OFRE 2016. Ainsi des mesures relatives à la santé pourraient être reliées à la pratique du jeûne. Celles de la sécurité avec des tenues vestimentaires ou des attributs physiques ; les règles générales et permanentes relatives à la discipline pourraient concerner les horaires de travail et congés par exemple ; les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés ; le harcèlement moral peut s'appliquer à toute forme de pression exercée à l'encontre de salarié pressenti ou adepte d'un courant spirituel ou religieux ; quant au harcèlement sexuel et aux agissements sexistes, ils pourraient renvoyer aux différentes formes manifestes ou tacites de relations inégalitaires entre hommes et femmes.

Depuis août 2016, et l'adoption de la loi Travail dite El Khomri, une mention supplémentaire peut interpellier les IRP et les engager à agir. L'article 1<sup>er</sup> mentionne que "*le règlement intérieur [d'une entreprise] peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés*". J'ai montré précédemment, par l'étude de la Charte de la Laïcité du GROUPE PAPREC, inscrite au règlement intérieur, que certaines entreprises régulent la manifestation du fait religieux par ce biais. Dans le cadre du GROUPE PAPREC, il semblerait que ce soit l'ensemble des salariés qui aient eu à se prononcer sur cette mesure.

Dans d'autres cas, cette prérogative échoit aux seules IRP. C'est ainsi que leur rôle crucial s'illustre. Par une élaboration concertée, une telle modalité procurerait une adhésion large à ce type

de pratiques. Dans l'étude de l'OFRE 2016, il se vérifie que 65 % des salariés refusent que leur entreprise insère un principe de neutralité religieuse dans son règlement intérieur. Je garde en mémoire le chiffre de 2014, qui montrait que 83,3% des salariés se montraient favorables à la neutralité religieuse en entreprise. Cette dimension complémentaire et aussi contradictoire nécessite, en vue d'une éventuelle adhésion, un travail de mobilisation et de cohésion, duquel les IRP ne sauraient être absents.

La responsabilité des IRP est considérable en matière de fait religieux, en particulier comme révélateur de tensions dans le corps social, mais aussi comme promoteurs de la diversité et de la mise en place de projets visant à la favoriser. La diversité culturelle n'est toutefois pas facile à appréhender : longtemps reléguée à la sphère privée, absente des programmes de l'Education Nationale, peu de personnes sont en mesure de l'aborder autrement que par référence aux restrictions légales, et non par référence à la liberté. L'improvisation en la matière pourrait s'avérer dommageable, c'est pourquoi je termine mes préconisations par la formation.

## CHAPITRE 9 - LA FORMATION

La formation en matière de fait religieux pourrait relever de deux aspects : l'un pourrait être le transfert de connaissances, l'autre le transfert de savoir-faire. Ce sont deux prérogatives de la formation professionnelle.

On a vu que les guides et chartes sont déjà de bons véhicules d'information. Dans les guides de LA POSTE, du GROUPE CASINO, ainsi que dans celui du ministère du travail, de nombreux repères d'ordre sociologique et culturel sont à disposition des acteurs de l'entreprise. Ils apportent également des éléments du cadre juridique. Au-delà de ces connaissances, ils donnent des principes sur une conduite à tenir et proposent des savoir-faire à adopter pour une meilleure régulation du fait religieux. Toutefois, le projet de rédaction de tels guides n'est pas du ressort de toutes les entreprises au regard de la technicité qu'ils nécessitent, ainsi que du coût qu'ils représentent pour leur conception.

Les publications de la presse spécialisée RH sont également de riches outils pour informer les acteurs de l'entreprise. Cependant, on peut leur reprocher de n'aborder qu'une facette de la gestion du fait religieux en avançant quasi-exclusivement les questions liées à la législation.

Avec un parcours de formation, les managers de proximité pourraient rompre leur isolement, les IRP mieux appréhender leurs responsabilités, les RH s'approprier une thématique engageante de leur fonction pour avoir ainsi toute légitimité face à leurs interlocuteurs : direction, IRP et salariés. Mais surtout, les formations présentielles ou virtuelles, en inter ou en extra, offrent la possibilité de rencontres, d'échanges de pratiques, de spéculation intellectuelle et favorisent ainsi une forme d'émulation dans l'anticipation ou la gestion du fait religieux, permettant ainsi de construire des réponses. Quelles sont les orientations et modalités de la formation en matière de fait religieux qui existent sur le marché ? J'ai pu dans ma pratique professionnelle au CTM-Grenoble, comme chargée de mission-formation, étudier en profondeur les propositions disponibles actuellement sur le marché.

L'offre de formation en matière de fait religieux est très récente. Elle est en totale relation avec l'actualité de la recherche sur le sujet et l'émergence des problématiques dans l'entreprise privée. Les premières propositions sont apparues en 2015. D'autres offres existaient, mais leur vocation était essentiellement destinée aux travailleurs sociaux, au monde médical et aux acteurs du secteur éducatif. L'offre est restreinte, au reflet de son marché. Je vais donc me réapproprier la grille de postures de GALINDO et ZANNAD pour l'étudier.

## I. CONNAISSANCE ET SAVOIR-FAIRE : UN ANGLE LEGAL

Quelques offres concernent la connaissance de la législation en vigueur. Les organismes de formation proposent de grands axes pratiques, à destination essentiellement d'un public d'employeurs, au profil de GRH ou de juristes. Elles sont sur le modèle d'une journée, en intra. Elles explorent le cadre de la laïcité et de la liberté religieuse : la loi française, les directives européennes, des déclarations des droits de l'homme. La relation précontractuelle est mise en relief avec toutes les précautions nécessaires à prendre sur la définition des exigences du poste et le risque de discrimination, avec étude de cas à la clef : je pense alors au cas de MICROPOLE UNIVERS. Puis ce sont les droits et devoirs des deux parties liées à l'exécution du contrat de travail.

J'attacherai cette offre à un public en position de déni par rapport au fait religieux. Ainsi, je regrette, dans ces dispositifs de formation, une approche essentiellement technique ; toute la dimension humaine liée au fait religieux est esquivée. Le discours est celui d'un repli sur le droit, identifié comme protection imparable à une mauvaise gestion. Il renforce l'idée d'un fait religieux réservé à la sphère privée livré à l'espace public. Envisager le droit comme unique protection, c'est ne prendre que l'espace en compte aux dépens de la sphère, dimension humaine négligée.

Les atouts de telles propositions sont dans le regard porté sur les discriminations. Ainsi athées et croyants sont placés sur un même plan d'égalité.

## II. CONNAISSANCE ET SAVOIR-FAIRE : LA DIVERSITE CULTUELLE

D'autres propositions concernent la diversité culturelle et abordent les notions culturelles. Elles placent leur offre à destination des entreprises situant leur stratégie dans un contexte global. Leurs arguments relèvent de nécessités commerciales. Patrick Arnoux, rédacteur en chef du *Nouvel Economiste*, s'en fait l'écho en écrivant « *Négocier un contrat high-tech à Shangai ou Osaka avec un manager local en ignorant les valeurs véhiculées par le shintoïsme ou le confucianisme vous place d'emblée en position d'infériorité*<sup>81</sup> ».

Dans la mesure où la religion et la laïcité ont entretenu des relations vigoureusement antagonistes, il est nécessaire pour les organismes de formation de justifier leur approche par une

---

<sup>81</sup> Le *Nouvel Economiste*, *Enseignement du fait religieux dans les grandes écoles*, 12 mars 2015, disponible en ligne : <https://www.lenouveleconomiste.fr/lenseignement-du-fait-religieux-dans-les-grandes-ecoles-26431/> (consulté en juillet 2017).



nécessité commerciale. Ainsi plusieurs CCI proposent à leur catalogue de formation professionnelle des parcours de management interculturel, négociation internationale, gestion de la diversité – celles de Grenoble, Lyon, Nantes, Paris, Toulouse pour n'en citer que quelques-unes. Sans compter l'offre des cabinets de conseil. Mais je note par exemple que l'organisme CEGOS, leader international de la formation professionnelle et continue, n'a pas de proposition dans ce sens.

La position des entreprises qui forment leurs salariés à la diversité, ne peut pas être strictement reliée à la grille de GALINDO et ZANNAD. Comment établir que la question du fait religieux est partie intégrante de la diversité ; ainsi est-il difficile de placer sur un même plan toutes les situations.

En fait, les propositions de formation sur la culture, le fait, la dimension religieuse se développent très massivement sur les campus universitaires, en formation initiale. Le champ sémantique employé est révélateur de ce que le sujet est difficile à appréhender. La globalisation mondiale s'est également étendue aux campus, et les étudiants, avant même de rentrer dans la vie active, côtoient des pairs qui viennent d'horizons pluriels et qui véhiculent avec eux les rites, les valeurs, les sensibilités de leur religion. Cet apprentissage direct par la relation est inestimable. Il est renforcé dans les cursus par des approches pédagogiques variées. Toujours dans son article, le journaliste Patrick Arnoux identifie quatre grandes pratiques : un enseignement de la culture religieuse comme matière à part entière avec cours, travaux et notes, un enseignement associé à la dimension de la diversité ou de l'interculturel, un enseignement plus diffus qui s'imprègne dans de nombreuses disciplines, en particulier en finance, en marketing et en ressources humaines. Enfin la dernière approche des campus est de ne pas aborder la culture religieuse.

L'enseignement du fait religieux comme la sensibilisation par la fréquentation relationnelle des personnes se préparant à des fonctions de management englobent deux dimensions : d'abord une reconnaissance par la base d'une nécessaire prise en compte du fait religieux ; ensuite une pratique qui se mettra en place au fur et à mesure de l'intégration, puis de la montée en puissance, des jeunes diplômés dans l'entreprise à tous les niveaux.

### III. CONNAISSANCE, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR ETRE : DES PROPOSITIONS NOUVELLES

A ce jour, je ne répertorie que trois propositions qui abordent la thématique dans sa globalité que je qualifie en connaissance (juridique et culture religieuse), savoir-faire (impact sur les

organisations, action managériale) et savoir-être (prise de distance et accueil des situations). Deux d'entre elles ont vu le jour au printemps 2017.

### A. *La formation proposée par le CTM*

Le Centre Théologique de Meylan-Grenoble (CTM) est une association dite loi 1901 qui s'est dotée en 2001 d'une entité reconnue organisme de formation par la DIRECCTE. C'est un lieu qui se veut un espace d'enseignement, de dialogue et de débat. Son rayonnement universitaire, ses publications et son réseau interreligieux en font surtout un lieu rôdé à la rencontre de la sphère religieuse et de l'espace public.

Le CTM offrait à son catalogue, dit de loisirs, une proposition intitulée « Découverte des religions » en six journées le samedi. Quatre journées consacrées à la découverte du judaïsme, du christianisme dans ses différentes formes, de l'Islam à travers ses différents courants et du bouddhisme. Une cinquième journée était consacrée au lien entretenu entre religion et espace public, une sixième optionnelle car plus théologique. Remarquant le fort taux de participants, dont la motivation à suivre le parcours était nourrie par des situations professionnelles, le CTM a œuvré pour la mise en place d'un parcours exclusivement réservé aux professionnels.

C'est ainsi qu'un programme en six jours a été commercialisé en septembre 2016. Ce programme se décomposait par une approche anthropologique et sociologique des groupes humains et leur religiosité, une approche culturelle, cultuelle et rituelle du judaïsme, du christianisme, de l'Islam, une approche par le droit du travail et par le droit social. Enfin une grande part était laissée libre à l'échange de pratiques et modérée par professionnel. Par son réseau d'adhérents et de sympathisants, le CTM avait mobilisé des grandes figures reconnues de l'entreprise et de la théologie pour intervenir.

L'accueil par les entreprises a été très positif. Je note qu'elles avaient des motifs d'inscription variés, des secteurs d'activité différents, des profils de dirigeants larges : l'opportunité d'échanger avec des pairs, celle de rencontrer des responsables et dignitaires religieux de toutes confessions, un moment qualifié d'unique ; les questions très pratiques honorées au même titre que celles portées par une dimension philosophique ; enfin la possibilité d'aborder les problématiques latentes avec juristes et avocats qui a été perçue comme un vrai facteur de crédibilité. La modération professionnelle s'est avérée indispensable.

Pourtant l'expérience n'a pas été renouvelée. En fait de formation, il s'agissait plus d'un colloque, étalé sur six journées. Pour le CTM les atouts du dispositif se sont avérés être des charges. Pour les professionnels, la mobilisation de six lundis incompatible avec leurs emplois du temps (42 heures). Bref, l'ingénierie de formation nécessitait d'être revue, en gardant en mémoire l'enthousiasme manifeste des participants dans une optique professionnelle.

Je lis dans cette expérience pour laquelle je suis partie prenante, puisque chargée du projet, deux thématiques majeures, qui ont probablement orienté mon point de vue dans la rédaction de ce mémoire : le besoin d'aborder les questions liées au fait religieux en groupe, l'opportunité de rencontrer directement des dignitaires ou représentants institutionnalisés des différents cultes.

### B. *Le MOOC de l'Université de la Polynésie Française*

Lionel HONORE, en ses qualités de dirigeant de l'OFRE et de professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de la Polynésie Française, a mis en place un parcours de formation en ligne. Je n'ai pu, malgré mes efforts, entrer en contact avec Monsieur HONORE, dans le cadre de ma recherche. Je me propose toutefois d'étudier cette offre dans sa structure telle qu'elle est présentée en ligne<sup>82</sup> et ne pourrais donc pas tirer de conclusions sur sa mise en œuvre pratique, ni sur les acquis de la formation.

La mise en place du parcours s'est effectuée en avril 2017 pour s'achever en juin 2017, soit une période de formation s'étalant sur 5 semaines. L'effort estimé est de 3 heures par semaines, soit une formation de 15 heures. Les problématiques liées de la religion et du travail sont abordées, celles de leur cohabitation dans l'espace de travail aussi. Il n'est pas fait impasse sur les discours religieux concernant le travail. Enfin la dimension de la personne, liée à son appartenance implicite ou explicite à une religion est abordée.

La formation est validée par des questionnaires et une étude de cas, évaluée par les pairs. Une attestation de suivi est délivrée à ceux qui auront obtenu la moyenne.

Je note que l'intitulé de la formation est « Manager le fait religieux au travail » et par là je comprends qu'une ouverture plus large que celle de l'entreprise privée a été effectuée pour l'audience. J'ai, en naviguant sur Internet, observé que les établissements pénitentiaires français

---

<sup>82</sup> Université de la Polynésie Française, Lionel HONORE, *Manager le fait religieux au travail*, 2017, disponible en ligne : <https://mooc-francophone.com/cours/mooc-manager-fait-religieux-travail/> (consulté en juillet 2017).

avaient encouragé leurs agents dans cette démarche : cette ouverture au milieu social sort de mon terrain de recherche.

Je vois dans l'organisation les modalités mises en place pour éviter l'abandon des participants, inhérent à ce type d'enseignement – de par la flexibilité et la souplesse, grâce à leur mobilisation dans le rendu de devoirs évalués. J'admire le processus d'évaluation par des pairs, qui participe à l'échange de pratiques, et enfin je note deux dimensions qui me tiennent à cœur : celle de la reconnaissance des religions et celle de la personne.

### *C. Formation Webinar de l'ANDRH*

Enfin, je relève également l'organisation par l'Association Nationale des DRH (ANDRH) d'un Webinar, sur la thématique de l'actualité du fait religieux en entreprise, en date du 9 mai 2017.

Ce Webinar n'était accessible qu'aux membres de l'association - nationale ou ses antennes régionales.

L'aménagement d'un tel évènement suggère une demande explicite d'une catégorie de personnes très ciblée : il s'agit pour les DRH de s'emparer d'un sujet. Je n'ai pas de données concernant son audience, ni son contenu. Toutefois, j'accueille cette initiative comme prometteuse de considération. Les postures de déni, de laxisme ou de tolérance, jusqu'ici majoritaires, sont manifestement ébranlées et les réflexions pour une meilleure prise en compte du fait religieux en entreprise engagées.

J'ai montré ici que la formation participe grandement à l'évolution des postures de l'entreprise, et ce quelle qu'en soit la forme. Elle peut être initiale ou professionnelle, en présentiel ou virtuelle, en intra ou en extra. La diversité de ses formes, son accès à de nombreux acteurs futurs ou actuels de l'entreprise témoigne de ce qu'elle traite d'un sujet qui a des répercussions sociétales et dont la place ne saurait être négligée par l'entreprise.

## CONCLUSION

En partant de la transformation de la société qu'a représenté le travail des femmes, à des postes de responsabilité ou non, et en prenant en compte les changements sociétaux et organisationnels que celle-ci a induit, j'ai posé la question, dans le cercle plus restreint de l'entreprise privée, de l'émergence du fait religieux en France et des transformations induites par sa prise en compte dans les organisations.

Ce travail a généré beaucoup de frustrations : j'ai été à maintes fois contrainte dans le fond et dans la forme.

Dans le fond car, comme le décrit Lionel HONORE, « *Des quelques exemples de travaux menés en Sciences de Gestion sur le lien entre l'entreprise, son management et la religion, il ressort trois grandes thématiques : le discours des religions sur le travail et son organisation ainsi que la gouvernance des entreprises, la religion comme source d'inspiration de l'entrepreneuriat et, enfin, les faits religieux en entreprise et leurs impacts sur le fonctionnement des organisations et le management*<sup>83</sup> ». J'ai été, on l'aura vu, contrainte à ne pas aborder la première thématique dans une dimension trop exhaustive, mais il m'est apparu cependant que le sujet était indispensable à la cohérence de l'ensemble. Il en est de même pour la question de la gouvernance des entreprises, pour lequel grande a été pour moi la tentation de décortiquer des cas d'entreprises aux références explicitement religieuses engagées dans leur gouvernance.

La religion a aussi des impacts sur la gestion financière, le cas des banques islamiques et leur attachement au respect d'avoir des investissements fidèles aux préceptes de l'Islam en est un exemple que je n'ai pas exploré plus avant. De même pour les relations entre religion et marketing, religion et commerce, religion et stratégie, etc.

Le sujet aurait pu également explorer le rapport qu'entretiennent les religions avec les Sciences de Gestion, et comment leurs organisations s'inspirent de l'économie pour gagner en « parts de marché ».

Enfin, je n'ai pas non plus abordé la qualité de l'impact du fait religieux dans les organisations.

C'est donc avec un matériel abondant, mais sans cesse à contraindre, que j'ai dû mener cette étude pour cerner le contexte dans lequel le fait religieux s'exprime, décrire les outils qui permettent sa mesure pour ainsi explorer quelques situations pratiques et enfin aborder des propositions.

---

<sup>83</sup> Lionel HONORE, *Le management à l'épreuve de la religion*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2014/4 (n°13), p. 54-67.

Au terme de ce travail, dans un contexte qui ne saurait négliger la globalisation de l'économie, et un encouragement à développer et affirmer toutes les facettes de sa personnalité, il apparaît que le fait religieux dans son expression induit des changements dans les organisations. Celles-ci, réfractaires il y a encore dix ans, s'ouvrent timidement à la question. Ainsi Lionel Honoré introduit une notion intéressante à l'occasion de la parution de l'enquête OFRE de 2015 : « *[le fait religieux] appelle plus que jamais à savoir articuler du courage managérial face aux cas inacceptables avec du pragmatisme, de l'ouverture d'esprit et du respect des personnes pour gérer une grande majorité des situations qui ne pose pas ou peu de problème* ».

Ce serait donc avec courage et ouverture d'esprit de la part des managers que le fait religieux intégrerait les pratiques ? Le déni, la peur ont montré leurs limites par de retentissants cas médiatisés. La tolérance a eu besoin de la connaissance, le laxisme a créé des discriminations. De quel courage parle-t-on ? Jean-Marc HUISSOUD, professeur de Géopolitique à Grenoble Ecole de Management, dans l'article du *Nouvel Economiste*, indique à quel point se focaliser sur la question n'est pas anodin. Pour lui, aborder le fait religieux c'est « *s'autoriser à le comprendre, à l'appréhender correctement et à interagir avec, c'est aussi apprendre à relativiser nos certitudes. C'est aussi reprendre conscience qu'il a marqué durablement les structures mentales, sociales, idéologiques et politiques, quand bien même nous feignons de l'avoir laissé derrière nous, en France en tout cas*<sup>84</sup> ».

Le fait religieux n'est donc pas un fait anodin : il engage la personne, croyante ou non, dans une dimension qui le dépasse. L'aborder n'est pas simple.

J'en viens à présent à décrire une frustration de forme pour mener à bien cette étude. Celle qui relève de la frilosité des acteurs à aborder la question. Mon travail au CTM me l'a également montré : salariés et managers ont du mal à nommer les situations liées au fait religieux dans le travail. Ils préfèrent lui donner d'autres noms. Ainsi les matériaux sur lesquels j'ai travaillé sont des entretiens informels, des articles de la littérature, et ceux de l'actualité.

Dans l'introduction je faisais état de cent ans pour révolutionner la prise en compte par les organisations du travail des femmes. En conclusion, je réponds que la prise en compte des manifestations religieuses par les organisations est en ébullition depuis dix ans. Dix ans pour que, du cas emblématique de Baby-Loup, les politiques de diversité se mettent en place. Dix ans pour que les liens entre laïcité et entreprise soient explicités. Dix ans pour que les RH proposent des outils, partagent des pratiques, se forment. Et ces dix ans contiennent l'étendue des réponses apportées par le management pour accueillir un phénomène sociétal, tout en restant attaché à ce qu'il reste neutre, c'est-à-dire qu'il ne contraigne ni l'organisation du travail, ni les relations entre collègues. Les

---

<sup>84</sup> Op.cit.

salariés attendent de l'entreprise qu'elle se positionne pour définir les moyens d'arriver à cette neutralité. Le rôle des RH, des IRP et des dirigeants sont avérés dans cette prise de position. C'est l'ensemble des outils implémentés en dix ans, qui nourriront cette neutralité.

## SIGLES

ANDRH	Association Nationale des DRH
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CESE	Conseil Economique Social et Environnemental
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement – Conféd. générale des cadres
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale du travail
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CJUE	Cour de justice de l'Union européenne
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRH	Direction des Ressources Humaines ou Directeur(trice)
EDC	Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens
FSU	Fédération Syndicale Unitaire
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HALDE	Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité
IRP	Instances Représentatives du Personnel
OFRE	Observatoire du Fait Religieux en Entreprise
MOOC	Massive Open Online Course
RH	Ressources Humaines
RMN	Réunion des Musées Nationaux
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes



## BIBLIOGRAPHIE

BANON Patrick, *La révolution théoculturelle*, Paris, Presses de la Renaissance, 2008.

BARTH Isabelle (coord), *Management et Religions, Décryptage d'un lien indéfectible*, éditions EMS, 2012.

BARTH Isabelle, FALCOZ Christophe, *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, éditions EMS, 2010.

BOMMENSATH Maurice, *L'Islam et l'Entreprise*, Editions Publisud, 2009.

DUBOIS de MONTREYNAUD Florence, *Le XX<sup>ème</sup> siècle des femmes*, Editions Nathan, Paris, 1989, p.13.

GALINDO Géraldine et SURPLY Joëlle (2010), *Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?*, dans Lionel HONORÉ, Dominique MARTIN et Gwénaëlle POLPOT-ROCABOY (dir.), *Nouveaux comportements, nouvelle GRH*, Paris, Ed Eska, p. 29-54.

HANSEN Laurence, *Dictionnaire de la philosophie*, éditions Hatier, Paris, 2011.

PATEAU Jacques, *Une étrange alchimie, La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, éditions CIRAC, 1998.

PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des Ressources Humaines*, 7<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015.

RAY Jean-Emmanuel, *Droit du travail, droit vivant 2017*, Editions Liaisons, 2016.

TOURNAND Juliette, *La stratégie de la bienveillance ou l'intelligence de la coopération*, Interéditions-Dunod, Paris, 2010.

VERIER Gilles, *Stratégie et RH – L'équation gagnante*, Dunod, Paris, 2012, p. 21.

### Thèse ou mémoire :

BENNANI Abdelmourhit. *La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales – Cas de la religion musulmane dans les organisations françaises*. Thèse de doctorat. Strasbourg, 2012. 427 p.

PONTE Gaëlle. *La gestion du fait religieux en entreprise*. Mémoire de Master 2. Grenoble, IAE, 2011, 53 p.

### Revue :

Lionel HONORE, *Le management à l'épreuve de la religion*, RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises 2014/4 (n°13), p. 54-67.

Géraldine GALINDO, Hédia ZANNAD, *Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées*, RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises 2014/4 (n°13), p. 40-53.

Régis DEBRAY, *Qu'est-ce qu'un fait religieux*, Etudes 2002/9 (Tome 397), p. 169-180.

## SITOGRAPHIE

### Site WEB

Entreprises et Carrières / Liaisons Sociales : <http://www.wk-rh.fr/consultation/sommaire.php?acronyme=eca>

Grenoble Ecobiz – CCI : [http://www.grenoble-ecobiz.biz/jcms/j\\_6/fr/accueil](http://www.grenoble-ecobiz.biz/jcms/j_6/fr/accueil)

Défenseur des droits : <https://www.defenseurdesdroits.fr/>

DIRECCTE ARA : <http://auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr/>

Pierre-Yves GOMEZ : <http://pierre-yves-gomez.fr/>

L'Express : <http://www.lexpress.fr/>

La Croix : <http://www.la-croix.com/Religion>

Le Monde : <http://www.lemonde.fr/>

Le nouvel Obs : <https://tempsreel.nouvelobs.com/>

LinkedIn : <https://www.linkedin.com/>

Ministère du Travail : <http://travail-emploi.gouv.fr/>

Observatoire de la laïcité : <http://www.gouvernement.fr/qu-est-ce-que-la-laicite> (consulté le 03/07/2017)

Socio Vision :

[http://www.sociovision.com/sites/default/files/note\\_laicite\\_sociovision\\_octobre\\_2014.pdf](http://www.sociovision.com/sites/default/files/note_laicite_sociovision_octobre_2014.pdf) (consulté en mars 2017)

Think Tank ASTREES : [http://www.astrees.org/realites-religieuses-au-travail---reperes--pratiques-et-propositions-a-usage-du-monde-professionnel\\_fr\\_03\\_art\\_386.html](http://www.astrees.org/realites-religieuses-au-travail---reperes--pratiques-et-propositions-a-usage-du-monde-professionnel_fr_03_art_386.html) (consulté en mars 2017)

Wikipédia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Accueil\\_principal](https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal)

Youtube : <https://www.youtube.com/>

## TABLES DES FIGURES

Figure 1 : OFRE 2016, p.33.

Figure 2 : OFRE 2016, p.35.

Figure 3 : Grille de GALINDO et ZANNAD, 43.

Figure 4 : Logotype du Groupe Casino, p. 49.

Figure 5 : Grille de GALINDO et ZANNAD commentée, p. 55.

## GLOSSAIRE

**Agnosticisme** : doctrine d'après laquelle tout ce qui est au-delà du donné expérimental est inconnaissable.

**Athéisme** : doctrine de ceux qui nient l'existence d'un Dieu ou de toute divinité.

**Kick-off** : action de motivation collective organisée par une entreprise.

**MOOC** : Cours ou formation en ligne, qui réunit des participants dans une salle de classe virtuelle. Participants ou élèves sont dispersés à travers le monde. La dimension collaborative participe à l'attrait du dispositif, ainsi que la flexibilité de connexion.

**Think Tank** : cellule chargée d'alimenter la réflexion des dirigeants. La cellule peut être externe à l'entreprise, ou interne.

**Webinar** : Séminaire que les participants sont conviés à suivre en ligne.

# RÉSUMÉ

L'objet de ce mémoire est l'étude du fait religieux dans les entreprises privées en France, et son impacte sur les pratiques managériales et des ressources humaines.

Le contexte de la liberté d'expression, y compris religieuse, en France et du pouvoir de direction de l'employeur sont en confrontation. Leur étude permet de sortir d'une compréhension erronée de la laïcité.

A l'aide de deux outils que sont l'étude de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) dirigé par HONORE, et la grille de postures des entreprises établie par GALINDO et ZANNAD, quelques cas médiatiques ou confidentiels sont analysés.

Toutefois la tendance évolue : les entreprises mettent en place des propositions. Quelques étapes restent à franchir : le ministère du travail y contribue ; les IRP ont un rôle à jouer ; les organismes de formation se mobilisent.

Le fait religieux en entreprise est médiatique, il n'est pas prioritaire car peu conflictuel. Il a besoin d'être cadré, puisque salariés et dirigeant plébiscitent la neutralité dans l'entreprise.

**MOTS CLÉS** : discrimination, diversité, entreprise, fait religieux, formation, liberté, religion, ressources humaines, société.

## ANNEXE 1 :

### Chartre de la laïcité et de la diversité du GROUPE PAPREC

# CHARTRE DE LA LAÏCITÉ ET DE LA DIVERSITÉ

Le Groupe Paprec, accueillant et défendant toutes les Diversités, invite tous ses collaborateurs à respecter les principes suivants, au nom du meilleur vivre ensemble :

**Préambule :** La France est une République indivisible, laïque, démocratique et sociale. Elle assure l'égalité devant la loi, sur l'ensemble de son territoire, de tous les citoyens. Elle respecte toutes les croyances.

La République laïque organise la séparation des religions et de l'État. L'État est neutre à l'égard des convictions religieuses ou spirituelles. Il n'y a pas de religion d'État.

La laïcité de la République garantit la liberté de conscience à tous. Chacun est libre de croire ou de ne pas croire.

La laïcité permet l'exercice de la citoyenneté, en conciliant la liberté de chacun avec l'égalité et la fraternité de tous dans le souci de l'intérêt général.

1 / La laïcité en entreprise assure aux salariés un référentiel commun et partagé, favorisant la cohésion d'entreprise, le respect de toutes les diversités et le vivre ensemble.

3 / La laïcité en entreprise permet l'exercice de la liberté d'expression des collaborateurs dans la limite du bon fonctionnement de l'entreprise comme du respect des valeurs républicaines et du pluralisme des convictions.

5 / La laïcité en entreprise implique que les collaborateurs ont un devoir de neutralité : ils ne doivent pas manifester leurs convictions politiques ou religieuses dans l'exercice de leur travail.

7 / Au sein de l'entreprise et dans l'exercice de leurs fonctions, les règles de vie des différents espaces, précisées dans le règlement intérieur de chaque établissement, sont respectueuses de la laïcité. Ainsi, le port de signes ou tenues par lesquels les collaborateurs manifestent ostensiblement une appartenance religieuse n'est pas autorisé.

2 / La laïcité en entreprise offre aux collaborateurs les conditions pour forger leur personnalité, exercer leur libre arbitre et exercer leur citoyenneté. Elle protège de tout prosélytisme et de toute pression qui empêcheraient de faire ses propres choix et de réaliser son activité dans un environnement serein.

4 / La laïcité en entreprise implique le rejet de toutes les violences et de toutes les discriminations, garantit l'égalité entre les Hommes et les Femmes et repose sur une culture du respect et de la compréhension de l'autre.

6 / Conformément à la loi, nul ne peut se prévaloir de son appartenance religieuse pour refuser d'exécuter sa mission ou pour perturber le bon fonctionnement de l'entreprise.

8 / Par leurs réflexions et le respect mutuel, les collaborateurs font vivre au sein de l'entreprise la valeur fondatrice du Groupe de promotion des Diversités.



**PAPREC**  
GROUP

## ANNEXE 2 : cours de cassation affaire MICROPOLE UNIVERS

**Cour de cassation chambre sociale**

**Audience publique du 9 avril 2015**

**N° de pourvoi: 13-19855**

ECLI:FR:CCASS:2015:SO00630

Publié au bulletin

**Sursis a statuer**

**M. Frouin, président**

M. Huglo, conseiller apporteur

M. Aldigé, avocat général

SCP Waquet, Farge et Hazan, avocat(s)

**REPUBLIQUE FRANCAISE**

**AU NOM DU PEUPLE FRANCAIS**

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Vu l'article 267 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 18 avril 2013), que Mme X... a été engagée à compter du 15 juillet 2008 par contrat de travail à durée indéterminée par la société Micropole Univers, société de conseil, d'ingénierie et de formation spécialisée dans le développement et l'intégration de solutions décisionnelles, en qualité d'ingénieur d'études ; qu'elle a été convoquée à un entretien préalable à un éventuel licenciement le 15 juin 2009 et licenciée par lettre du 22 juin 2009 rédigée ainsi :

"Vous avez effectué votre stage de fin d'études à compter du 4 février 2008, puis été embauchée par notre société le 1er août 2008 en qualité d'Ingénieur d'études. Dans le cadre de vos fonctions, vous êtes amenée à intervenir sur des missions pour le compte de nos clients.

Nous vous avons demandé d'intervenir pour le client Groupama le 15 mai dernier sur leur site de Toulouse. À la suite de cette intervention, le client nous a indiqué que le port du voile, que vous portez effectivement tous les jours, avait gêné un certain nombre de ses collaborateurs. Il a également demandé à ce qu'il n'y ait "pas de voile la prochaine fois".

Lors de votre embauche dans notre société et de vos entretiens avec votre Manager opérationnel, Monsieur Lotfi Y..., et la Responsable du recrutement, Mademoiselle Élise Z..., le sujet du port du voile avait été abordé très clairement avec vous. Nous vous avons précisé que nous respectons totalement le principe de liberté d'opinion ainsi que les convictions religieuses de chacun, mais que, dès lors que vous seriez en contact en interne ou en externe avec les clients de l'entreprise, vous ne pourriez porter le voile en toutes circonstances. En effet, dans l'intérêt et pour le développement de l'entreprise, nous sommes contraints, vis-à-vis de nos clients, de faire en sorte que la discrétion soit de mise quant à l'expression des options personnelles de nos salariés.

Lors de notre entretien du 17 juin dernier, nous vous avons réaffirmé ce principe de nécessaire neutralité que nous vous demandions d'appliquer à l'égard de notre clientèle. Nous vous avons à nouveau demandé si vous pouviez accepter ces contraintes professionnelles en acceptant de ne pas porter le voile et vous nous avez répondu par la négative.

Nous considérons que ces faits justifient, pour les raisons susmentionnées, la rupture de votre contrat de travail. Dans la mesure où votre position rend impossible la poursuite de votre activité au service de l'entreprise, puisque nous ne pouvons envisager, de votre fait, la poursuite de prestations chez nos clients, vous ne pourrez effectuer votre préavis. Cette inexécution du préavis vous étant imputable, votre préavis ne vous sera pas rémunéré.

Nous regrettons cette situation dans la mesure où vos compétences professionnelles et votre potentiel nous laissaient espérer une collaboration durable." ;

Attendu que Mme X... a saisi le 10 novembre 2009 le conseil de prud'hommes de Paris en contestant son licenciement et en faisant valoir qu'il constituait une mesure discriminatoire en raison de ses convictions religieuses ; que l'Association de défense des droits de l'homme est intervenue volontairement à l'instance ; que, par jugement du 4 mai 2011, cette juridiction a dit le licenciement fondé par une cause réelle et sérieuse, a condamné la société à verser à la salariée la somme de 8378,78 euros au titre de l'indemnité compensatrice de préavis et a rejeté ses autres demandes au fond ; que, sur appel de Mme X... et appel incident de la société, la cour d'appel de Paris, par arrêt du 18 avril 2013, a confirmé le jugement ;

Attendu que Mme X... fait grief à l'arrêt de rejeter ses demandes au titre d'un licenciement nul en raison de la discrimination, alors, selon le moyen :

1°/ que les restrictions à la liberté religieuse doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir, répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ; qu'en s'abstenant de toute analyse précise de la nature de la tâche confiée à Mme X..., la cour d'appel a privé sa décision de toute base légale au regard des articles L. 1121-1, L. 1321-3 et L. 1132-1 du code du travail, 9 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme et 18 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;

2°/ que les restrictions à la liberté religieuse doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir, répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ; que le port du voile islamique, par la salariée d'une entreprise privée, en contact avec de la clientèle, ne porte pas atteinte aux droits ou aux convictions d'autrui ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1321-3 et L. 1132-1 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme, 18 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;

3°/ que les restrictions à la liberté religieuse doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir, répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ; que la gêne ou la sensibilité de la clientèle d'une société commerciale prétendument éprouvée à la seule vue d'un signe d'appartenance religieuse ne constitue pas un critère opérant ni légitime, étranger à toute discrimination, justifiant de faire prévaloir des intérêts économiques ou commerciaux sur la liberté fondamentale du salarié ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1321-3 et L. 1132-1 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme, 18 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;

4°/ que l'interdiction de porter le voile dans une entreprise privée commerciale, même limitée aux contacts avec la clientèle, prise pour ce seul motif, constitue une atteinte injustifiée et disproportionnée à la liberté religieuse ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1321-3 et L. 1132-1 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention européenne des droits de l'homme, 18 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques ;

Attendu qu'aux termes de l'article 1er de la directive 78/2000/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, la directive a pour objet d'établir un cadre général pour lutter contre la discrimination fondée sur la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle, en ce qui concerne l'emploi et le travail, en vue de mettre en oeuvre, dans les États membres, le principe de l'égalité de traitement ; qu'aux termes de son article 3 c), la directive s'applique à toutes les personnes, tant pour le secteur public que pour le secteur privé, y compris les organismes publics, en ce qui concerne les conditions d'emploi et de travail, y compris les conditions de licenciement et de rémunération ; qu'aux termes de son article 4 §1, nonobstant l'article 2, paragraphes 1 et 2, les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée à l'un des motifs visés à l'article 1er ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée ;

Attendu que les dispositions de la directive 78/2000/CE ont été intégrées en droit interne notamment aux articles L. 1132-1 et L. 1133-1 du code du travail tels qu'issus de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 ; qu'en vertu de la jurisprudence constante de la Cour de justice de l'Union européenne, le juge national a l'obligation d'interpréter son droit interne de façon conforme aux objectifs et aux dispositions des directives de l'Union ;

Attendu que, dans son arrêt A... (CJCE, 10 juillet 2008, aff. C-54/07), tandis que la question préjudicielle portait sur les déclarations publiques d'un employeur refusant d'engager des salariés allochtones aux motifs que cela n'était pas le souhait de sa clientèle, la Cour de justice a jugé que le fait pour un employeur de déclarer publiquement qu'il ne recrutera pas de salariés ayant une certaine origine ethnique ou raciale, ce qui est évidemment de nature à dissuader sérieusement certains candidats de déposer leur candidature et, partant, à faire obstacle à leur accès au marché du travail, constitue une discrimination directe à l'embauche au sens de la directive 2000/43 ;

Que, dans ses conclusions sous cette décision, l'avocat général de la Cour de justice avait indiqué "L'affirmation de M. A... selon laquelle les clients ne seraient pas favorablement disposés à l'égard d'employés d'une origine ethnique déterminée est totalement dénuée de pertinence pour la question de l'application de la directive 2000/43. Même si cette affirmation était correcte, elle ne ferait qu'illustrer que « les marchés ne remédieront pas à la discrimination » et qu'une intervention réglementaire est essentielle. En outre, l'adoption de mesures réglementaires au niveau communautaire aide à résoudre un problème d'action collective pour les employeurs en empêchant toute distorsion de concurrence qui, précisément à cause de ce manquement du marché, pourrait se manifester au cas où différents niveaux de protection contre la discrimination existeraient au niveau national" (point 18 des conclusions) ;

Que, toutefois, la Cour de justice n'a pas été jusqu'ici amenée à préciser si les dispositions de l'article 4 §1 de la directive 78/2000/CE doivent être interprétées en ce sens que constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, le souhait d'un client d'une société de conseils informatiques de ne plus voir les prestations de service informatiques de cette société assurées par une salariée, ingénieur d'études, portant un foulard islamique ;

Qu'il y a lieu dès lors de renvoyer cette question à titre préjudiciel à la Cour de justice de l'Union européenne ;

PAR CES MOTIFS :

RENVOIE à la Cour de justice de l'Union européenne la question suivante :

"Les dispositions de l'article 4 §1 de la directive 78/2000/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, doivent-elles être interprétées en ce sens que constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, le souhait d'un client d'une société de conseils informatiques de ne plus voir les prestations de service informatiques de cette société assurées par une salariée, ingénieur d'études, portant un foulard islamique ?" ;



SURSOIT à statuer jusqu'à la décision de la Cour de justice de l'Union européenne ;

Réserve les dépens ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, chambre sociale, et prononcé par le président en son audience publique du neuf avril deux mille quinze.

**Publication** : Bulletin 2015, V, n° 75

**Décision attaquée** : Cour d'appel de Paris , du 18 avril 2013

**Titrages et résumés** : UNION EUROPEENNE - Cour de justice de l'Union européenne - Question préjudicielle - Interprétation des actes pris par les institutions de l'Union - Directive n° 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 - Article 4, § 1 - Exigences professionnelles - Exigence professionnelle essentielle et déterminante - Qualification du souhait de la clientèle d'une société - Détermination

Il y a lieu de surseoir à statuer et de saisir la Cour de justice de l'Union européenne de la question suivante : "Les dispositions de l'article 4, § 1, 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, doivent-elles être interprétées en ce sens que constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, le souhait d'un client d'une société de conseils informatiques de ne plus voir les prestations de service informatiques de cette société assurées par une salariée, ingénieur d'études, portant un foulard islamique ?"

UNION EUROPEENNE - Travail - Salarié - Principe de non-discrimination - Directive n° 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 - Article 4, § 1 - Exigences professionnelles - Différence de traitement - Justification - Condition

**Textes appliqués :**

article 4, § 1, de la directive n° 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 ; articles L. 1132-1 et L. 1133-1 du code du travail

## ANNEXE 3 : Communiqué de presse de la CJUE de mars 2017

Cour de justice de l'Union européenne  
**COMMUNIQUE DE PRESSE n° 30/17**

Luxembourg, le 14 mars 2017

Arrêts dans les affaires C-157/15 Achbita, Centrum voor Gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding / G4S Secure Solutions et C-188/15 Bougnaoui et Association de défense des droits de l'homme (ADDH) / Micropole Univers

### **Affaire C-188/15, Bougnaoui et ADDH**

M<sup>me</sup> Asma Bougnaoui a rencontré, au mois d'octobre 2007, lors d'une foire étudiante, préalablement à son embauche par l'entreprise privée Micropole, un représentant de celle-ci, qui l'a informée du fait que le port du foulard islamique pourrait poser problème quand elle serait en contact avec les clients de cette société. Lorsque M<sup>me</sup> Bougnaoui s'est présentée, le 4 février 2008, à Micropole pour y effectuer son stage de fin d'études, elle portait un simple bandana. Par la suite, elle a porté un foulard islamique sur son lieu de travail. À la fin de ce stage, Micropole l'a engagée, à compter du 15 juillet 2008, sur la base d'un contrat de travail à durée indéterminée, en qualité d'ingénieur d'études. À la suite d'une plainte d'un client auquel elle avait été assignée par Micropole, cette entreprise a réaffirmé le principe de nécessaire neutralité à l'égard de sa clientèle et lui a demandé de ne plus porter le voile. M<sup>me</sup> Bougnaoui s'y est opposée et a été licenciée par la suite. Elle a contesté son licenciement devant les juridictions françaises.

Saisie de l'affaire, la Cour de cassation française demande à la Cour de justice si la volonté d'un employeur de tenir compte du souhait d'un client de ne plus voir ses services fournis par une travailleuse qui porte un foulard islamique peut être considérée comme une « exigence professionnelle essentielle et déterminante » au sens de la directive.

Dans son arrêt d'aujourd'hui, la Cour constate tout d'abord que la décision de renvoi ne permet pas de savoir si la question de la Cour de cassation repose sur le constat d'une différence de traitement directement ou indirectement fondée sur la religion ou les convictions.

Il appartient dès lors à la Cour de cassation de vérifier si le licenciement de M<sup>me</sup> Bougnaoui a été fondé sur le non-respect d'une règle interne prohibant le port visible de signes de convictions politiques, philosophiques ou religieuses. Si tel est le cas, il revient à cette juridiction de vérifier si les conditions relevées dans l'arrêt G4S Secure Solutions sont réunies, à savoir si la différence de traitement, découlant d'une règle interne d'apparence neutre risquant d'aboutir, en fait, à un désavantage particulier pour certaines personnes, est objectivement justifiée par la poursuite d'une politique de neutralité et si elle est appropriée et nécessaire.

En revanche, dans le cas où le licenciement de M<sup>me</sup> Bougnaoui ne serait pas fondé sur l'existence d'une telle règle interne, il y aurait lieu de déterminer si la volonté d'un employeur de tenir compte du souhait d'un client de ne plus voir ses services fournis par une travailleuse qui porte un foulard islamique serait justifiée au sens de l'article 4, paragraphe 1, de la directive, selon laquelle les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement prohibée par la directive ne constitue pas une discrimination lorsqu'en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif est légitime et que l'exigence est proportionnée.

À cet égard, la Cour rappelle 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. En effet, cette notion renvoie à une exigence objectivement dictée par la nature ou les conditions d'exercice d'une activité professionnelle et ne couvre pas des considérations subjectives, telles que la volonté de l'employeur de tenir compte des souhaits particuliers du client.

La Cour répond donc que **la volonté d'un employeur de tenir compte des souhaits du client de ne plus voir ses services assurés par une travailleuse portant un foulard islamique ne saurait être considérée comme une exigence professionnelle essentielle et déterminante au sens de la directive.**

**RAPPEL:** Le renvoi préjudiciel permet aux juridictions des États membres, dans le cadre d'un litige dont elles sont saisies, d'interroger la Cour sur l'interprétation du droit de l'Union ou sur la validité d'un acte de l'Union. La Cour ne tranche pas le litige national. Il appartient à la juridiction nationale de résoudre l'affaire conformément à la décision de la Cour. Cette décision lie, de la même manière, les autres juridictions nationales qui seraient saisies d'un problème similaire.

*Document non officiel à l'usage des médias, qui n'engage pas la Cour de justice.*

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 – CONTEXTE SOCIAL ET LEGAL</b> .....	<b>13</b>
CHAPITRE I - REPERES TERMINOLOGIQUES .....	14
I.    Laïcité .....	14
II.   Diversité .....	15
III.  Discrimination .....	17
IV.   Fait religieux.....	19
CHAPITRE 2 - LE CONTEXTE LEGAL FRANÇAIS.....	20
I.    Le cadre Constitutionnel : liberté de religion, de croyance et non-discrimination .....	20
II.   Le code du travail : non-discrimination, pouvoir de direction et dialogue social .....	21
CHAPITRE 3 - CARACTERISTIQUES DU FAIT RELIGIEUX DANS L'ENTREPRISE .....	23
I.    Le fait religieux lié à l'islam .....	23
II.   Le fait religieux Chrétien .....	24
III.  Le fait religieux lié aux autres pratiques religieuses .....	26
<b>PARTIE 2 – REALITES RELIGIEUSES ET ENTREPRISE</b> .....	<b>30</b>
CHAPITRE 4 – DES OUTILS DE MESURE .....	31
I.    Les études de l'OFRE-RANDSTAD .....	31
II.   La grille de GALINDO et ZANNAD.....	36
CHAPITRE 5 – ETUDE DE CAS EMBLEMATIQUES OU CONFIDENTIELS .....	43
I.    Etude de la charte de la laïcité et de la diversité de PAPREC.....	43
II.   MICROPOLE UNIVERS : le foulard et le client .....	46
III.  Le cas du GROUPE CASINO : la diversité, une stratégie RH et commerciale .....	47
IV.   LA POSTE : un guide ne saurait tout régler .....	48
V.    Le cas du GROUPE HERVE : la religion fondement de l'entreprise .....	50
VI.   Cas pratique : radicalisation d'un salarié de la RMN .....	52
CHAPITRE 6 – LES RELIGIONS ET LE TRAVAIL .....	56
I.    La religion juive .....	56
II.   La religion chrétienne .....	57
III.  La religion musulmane.....	58
<b>PARTIE III – MES PROPOSITIONS</b> .....	<b>61</b>
CHAPITRE 7 – MUTUALISER LES BONNES PRATIQUES.....	62
I.    Le Guide du ministère du Travail .....	62
II.   Un calendrier indiquant les fêtes des différentes traditions .....	63
III.  Consolider la visibilité des instances médiatrices ou religieuses .....	64
CHAPITRE 8 - IMPLIQUER LES IRP.....	67
I.    Une position privilégiée de veilleurs.....	67
II.   Incontournables dans l'approbation du règlement intérieur .....	69
CHAPITRE 9 - LA FORMATION .....	71
I.    Connaissance et savoir-faire : un angle légal .....	72
II.   Connaissance et savoir-faire : la diversité culturelle .....	72
III.  Connaissance, savoir-faire, savoir être : des propositions nouvelles .....	73
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>77</b>
<b>SIGLES</b> .....	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>81</b>
<b>SITOGRAFIE</b> .....	<b>82</b>

<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>83</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>84</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE 1 : CHARTRE DE LA LAÏCITE ET DE LA DIVERSITE DU GROUPE PAPREC .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE 2 : COURS DE CASSATION AFFAIRE MICROPOLE UNIVERS .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE 3 : COMMUNIQUE DE PRESSE DE LA CJUE DE MARS 2017 .....</b>	<b>90</b>